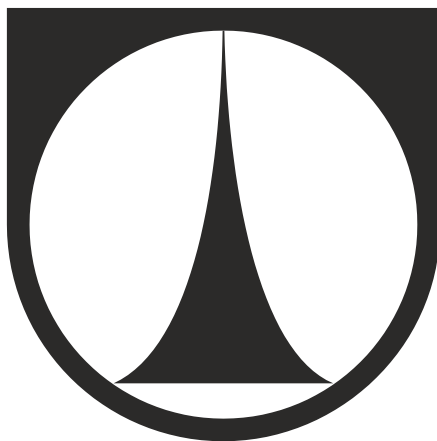


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Michaela Špačková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Návrh optimalizace nákladů na pracovní cesty ve vybraném podnikatelském subjektu

Cost optimization of business trips in the selected company

DP–EF–KFÚ 2013 45

Bc. Michaela Špačková

Vedoucí práce: Ing. Olga Malíková, Ph.D., katedra financí a účetnictví

Konzultant: Mgr. Lucie Pohlová, ŠKODA AUTO a. s.

Počet stran: 100

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. 5. 2013

Anotace

Cílem diplomové práce bylo vypracovat návrh na optimalizaci nákladů na pracovní cesty ve vybraném podnikatelském subjektu. Jako vybraný podnikatelský subjekt byla zvolena společnost ŠKODA AUTO a. s. Teoretická část obsahuje definice základních pojmů a legislativních východisek týkajících se pracovních cest a nákladů na ně. Druhá část diplomové práce obsahuje zpracování analýzy nákladů na pracovní cesty. Je zaměřena především na porovnání nákladů na zahraniční pracovní cesty v oblasti automobilové a letecké dopravy. Na základě vyhodnocení získaných údajů a zpracované analýzy jsou vypracovány návrhy na doporučení pro optimalizaci nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Klíčová slova

analýza, cestovní náhrady, cestovní politika, náklady, optimalizace, pracovní cesta

Annotation

The objective of the thesis was to work out design of cost optimisation of business trips in a chosen business subject. As a subject, ŠKODA AUTO a. s. company was chosen. The theory part consists of definition of basic terms and legislative outputs regarding business trips and their costs. The second part of the thesis contains the creation of cost analysis of business trips. It is aimed mainly to compare costs of abroad business trips in the circle of automobile and aerial transport. On the basis of evaluation of acquired data and analysis, the recommendation designs for optimisation of costs of business trips in the ŠKODA AUTO a. s. company are made.

Key words

analysis, business trip, costs, optimisation, travel compensation, travel politics

OBSAH

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	13
Úvod.....	14
1 Teoretická a legislativní východiska k tématu.....	16
1.1 Zdroje informací o činnosti podniku	16
1.2 Klasifikace nákladů a jejich dělení.....	20
1.3 Odpovědnostní střediska	24
1.4 Rozpočetnictví.....	25
1.5 Daně z pohledu pracovních cest	26
1.5.1 Zákon o dani z přidané hodnoty ve vztahu k pracovním cestám.....	26
1.5.2 Daň z příjmů ve vztahu k pracovním cestám	28
1.6 Předpisy upravující pracovní cesty.....	30
1.7 Cestovní politika.....	35
2 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a. s.....	37
3 Cestovní politika společnosti ŠKODA AUTO a. s.....	41
3.1 Příprava a povolení pracovních cest.....	41
3.2 Vyúčtování pracovních cest.....	47
4 Analýza nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.	50
4.1 Analýza změn úpravy stravného na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.	58
4.2 Analýza nákladů na dopravu na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.	61
4.2.1 Analýza nákladů na leteckou dopravu do Indie a Číny	66
4.2.2 Analýza nákladů na pracovní cesty uskutečněné do Německa	72

5	Návrhy na optimalizaci nákladů na pracovní cesty	79
	Závěr	83
	Seznam použité literatury	87
	Seznam příloh	90

Seznam ilustrací

<i>Obr. 1: Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů.....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 2: Bod zvratu</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 3: Přehled vývoje pracovních cest v letech 2002 – 2012</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 4: Výše nákladů na pracovní cesty v letech 2002 – 2012 (v mil. Kč).....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 5: Pracovní cesty uskutečněné do vybraných států v letech 2010 – 2012.....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 6: Podíl jednotlivých služeb podle velikosti nákladů objednaných u smluvní cestovní kanceláře</i>	<i>62</i>
<i>Obr. 7: Podíl nákladů na letenky vůči celkovým nákladům na služby objednaných u smluvní cestovní kanceláře v letech 2008 – 2012 (v mil. Kč)</i>	<i>63</i>
<i>Obr. 8: Podíl nákladů na letenky v ekonomické a obchodní třídě v letech 2008 – 2012 (v mil. Kč.).....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 9: Průměrná cena letenky v obchodní třídě podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu.....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 10: Procento objednávaných letenek v obchodní třídě podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 11: Počet pracovních cest uskutečněných letecky do Wolfsburgu a okolí rozdělený podle počtu dní trvání pracovní cesty</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 12: Počet pracovních cest uskutečněných služebními automobily do Wolfsburgu a okolí rozdělený podle počtu dní trvání pracovní cesty</i>	<i>76</i>
<i>Obr. 13: Počet pracovních cest uskutečněných služebními automobily do ostatních měst v Německu rozdělený podle počtu dní trvání pracovní cesty.....</i>	<i>76</i>

Seznam tabulek

Tab. 1:	<i>Vývoj sazeb tuzemského stravného v letech 2008 - 2013</i>	33
Tab. 2:	<i>Letový řád Praha – Braunschweig – Praha</i>	44
Tab. 3:	<i>Přehled pracovních cest v letech 2002 - 2012</i>	52
Tab. 4:	<i>Výše nákladů na pracovní cesty v letech 2002 – 2012 (v mil. Kč)</i>	54
Tab. 5:	<i>Pracovní cesty uskutečněné do vybraných států v letech 2010 - 2012</i>	55
Tab. 6:	<i>Počet pracovních cest do vybraných států rozdělených podle doby trvání pracovní cesty</i>	57
Tab. 7:	<i>Průměrná délka pracovní cesty ve vybraných státech</i>	58
Tab. 8:	<i>Tuzemské stravné poskytované společností ŠKODA v letech 2008 - 2013</i>	58
Tab. 9:	<i>Vývoj sazeb zahraničního stravného ve vybraných státech za období 2008 - 2013</i>	60
Tab. 10:	<i>Výše kapesného poskytovaného společností ŠKODA AUTO a. s. na 1 den ve vybraných státech</i>	60
Tab. 11:	<i>Podíl nákladů na letenky vůči celkovým nákladům na služby objednaných u smluvní cestovní kanceláře v letech 2008 – 2012 (v mil. Kč)</i>	63
Tab. 12:	<i>Celkové náklady na letenky v letech 2008 -2012 rozdělené na ekonomickou a obchodní třídu (v mil. Kč.)</i>	64
Tab. 13:	<i>Srovnání cen letenek do Indie (letišťe Dillí)</i>	67
Tab. 14:	<i>Srovnání cen letenek do Indie (letišťe Bombaj)</i>	67
Tab. 15:	<i>Srovnání cen letenek do Číny (letišťe Peking)</i>	67
Tab. 16:	<i>Srovnání cen letenek do Číny (letišťe Šanghaj)</i>	67
Tab. 17:	<i>Výpočet úspory nákladů na letenky do Indie podle objednané třídy</i>	68
Tab. 18:	<i>Výpočet úspory nákladů na letenky do Číny podle objednané třídy</i>	68
Tab. 19:	<i>Počet cest do Indie a Číny realizovaných v roce 2012 rozdělený podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu</i>	70
Tab. 20:	<i>Pracovní cesty uskutečněné do Německa v roce 2012 rozdělené podle typu dopravy zaměstnanců</i>	73

<i>Tab. 21: Pracovní cesty uskutečněné do Německa v roce 2012 rozdělené podle typu dopravy zaměstnanců a doby trvání pracovní cesty</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 22: Výše nákladů na pracovní cesty realizované do Německa podle využitého dopravního prostředku</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 23: Návrh Metodického pokynu pro letu v obchodní a ekonomické třídě</i>	<i>80</i>

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

a. s.	Akciová společnost
BUS	Autobusová doprava
BZ	Bod zvratu
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
EOC	Útvar Management kanceláří a služeb
EOC/a	Útvar Cestovní služby
EUM	Útvar Mzdová účtárna
EUM/3	Útvar Pracovní cesty
FC	Fixní náklady (fixed cost)
IAS	Mezinárodní účetní standardy
IFRS	Mezinárodní standardy finančního výkaznictví
TC	Celkové náklady (total cost)
TR	Celkové příjmy (total revenue)
VC	Variabilní náklady (variable cost)
VW	Volkswagen Group
ø	Průměr

Úvod

V současném vyvíjejícím se průmyslovém světě, je pro řadu podniků dosahování tržeb stále složitější. Podnikům se otevírají nové možnosti expandovat na nové trhy a naopak se objevuje hrozba konkurence ze strany ostatních výrobců. Je tedy důležité, aby managementy podniků neustále vyvíjely nové výrobní i obchodní strategie. Přes stále dokonalejší a rozvíjející se informační technologie, které umožňují dálkovou komunikaci mezi budoucími partnery, je i nadále nejvhodnější osobní přístup pro jednání s partnery při vyhledávání nových obchodních i výrobních příležitostí. K dosažení nových příležitostí a uzavírání obchodů využívají podniky pracovní cesty. Zaměstnanci tak mají možnost získávat nové poznatky, zkušenosti, vyjednávat nové obchody a využívat nových příležitostí, které jsou důležité pro úspěšný vývoj podniku.

Jako téma této diplomové práce byla zvolena „Optimalizace nákladů na pracovní cesty ve vybraném podnikatelském subjektu“. Toto téma bylo zvoleno především proto, že je to významná oblast pro každý ať už velký či malý podnik, zároveň je to přínosné i pro praxi. I v oblasti pracovních cest je třeba dbát na to, aby bylo dosahováno co největší efektivnosti. Toho ovšem není dosahováno automaticky, je potřeba cílevědomá činnost a aktivní a efektivní řízení nákladů na jednotlivé úkony. Jako vybraný podnikatelský subjekt pro zpracování diplomové práce byla zvolena společnost ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. patří mezi celosvětově uznávaného výrobce osobních automobilů. Má výjimečné postavení v české ekonomice, zaměstnává 26 400 osob. Aby byla tato firma úspěšná i ve světě, je třeba podnikat cesty za účelem obchodních jednání a zavádění nových výrobních závodů v různých zemích celého světa. V dnešním globalizovaném světě je velmi důležité provádět inovace, udržovat a rozvíjet dobré vztahy se svými obchodními partnery a dostat se do podvědomí co největšího počtu zákazníků na celém světě. Proto klade společnost ŠKODA AUTO a. s. velký důraz na organizaci a realizaci pracovních cest.

Cílem diplomové práce je vypracovat návrhy na optimalizaci nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Tato optimalizace bude navržena na základě vyhodnocení provedené analýzy nákladů na pracovní cesty. Pro zpracování této diplomové práce budou použity zejména metody deskripce vybrané společnosti a její cestovní politiky, dále komparace a analýzy interních dat a syntézy, z níž budou vycházet navrhnutá opatření. Diplomová práce bude rozdělena na dvě na sebe navazující části, teoretickou a praktickou. V teoretické části budou jednotlivé oddíly věnovány teorii nákladů, účetních výkazů, předpisům upravujícím pracovní cesty, daním, které jsou pro pracovní cesty důležité a cestovní politice. Zpracování teoretických poznatků bude vycházet z platných legislativních a právních norem České republiky.

Další části diplomové práce budou věnovány charakteristice společnosti ŠKODA AUTO a. s. a její cestovní politice, která je stanovena organizační normou, podle níž jsou pracovní cesty ve společnosti plánovány a realizovány. Dále bude provedena analýza nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. zaměřená především na analýzu nákladů na dopravu na pracovní cesty. V poslední části práce budou na základě výsledků provedených analýz navržena doporučení na optimalizaci nákladů na pracovní cesty ve sledované společnosti.

Východisky pro zpracování diplomové práce budou rešerše odborné literatury. Dalším zdrojem budou data získaná z interních zdrojů společnosti ŠKODA AUTO a. s., která budou využita pro zpracování analýzy nákladů na pracovní cesty a dosažení stanoveného cíle diplomové práce.

1 Teoretická a legislativní východiska k tématu

Jak již bylo zmíněno v úvodu této diplomové práce, tématem je optimalizace nákladů na pracovní cesty ve vybraném podnikatelském subjektu. Před zahájením analýzy je důležité se seznámit se vstupními daty o současném stavu podniku a s možnými metodami zpracování vstupních dat, abychom získali informace potřebné pro rozhodování a řízení podniku. Těmto otázkám jsou věnovány následující oddíly diplomové práce.

1.1 Zdroje informací o činnosti podniku

Hlavním zdrojem poskytujícím spolehlivé informace o tom, jak je daný podnik ekonomicky zdatný, je účetnictví. Účetnictví je informační systém, který měří, zpracovává a poskytuje informace o finanční situaci konkrétní ekonomické jednotky za určité časové období.¹

Účetní informace slouží různým skupinám uživatelů, kteří mají specifický zájem na organizaci. Každá ze skupin uživatelů má vlastní požadavky na účetní informace a můžeme je podle Druryho² rozdělit do několika skupin:

- Manažeři, kteří požadují informace, které jim pomohou v jejich rozhodování a kontrolní činnosti, jsou to informace o prodejních cenách, nákladech, konkurenceschopnosti a ziskovosti podniku.
- Akcionáři vyžadují informace o hodnotě jejich investice a příjmu, který jim plyne z jejich podílu.
- Zaměstnanci požadují informace o schopnosti podniku uspokojit mzdové nároky a udržení pracovní pozice.

¹ MARION P. and E. BELVERD. *Financial accounting*. 11th ed., International ed. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2012, s. 4. ISBN 1-111-52554-4.

² DRURY, C. *Cost and management accounting: an introduction*. 7th ed., Andover: South-Western Cengage Learning, 2011, s. 6. ISBN 978-1-4080-3213-8.

- Věřitelé a poskytovatelé cizího kapitálu vyžadují informace o schopnosti firmy dostát svým finančním závazkům, tj. o likviditě daného ekonomického subjektu.
- Vládní orgány (např. statistický úřad, finanční úřad) shromažďují informace o prodejní činnosti, investicích, výplatě dividend, výši zisku a velikosti daní.

Tyto uživatele můžeme dále rozlišit na interní (vlastníci podniku, podnikový management) a externí (zaměstnanci, investoři, věřitelé, banky, dodavatelé, odběratelé, státní orgány, konkurence apod.). Uživatelům jsou informace o finanční situaci předkládány formou účetních výkazů, mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Je třeba, aby informace v těchto výkazech podávaly věrný a poctivý obraz o skutečnosti. Informace poskytované účetnictvím musí být průkazné, úplné, spolehlivé, srovnatelné a srozumitelné. Účetnictví vypovídá také o tom, jak jsou vedoucí pracovníci zdatní ve finančním řízení podniku, zda dosahují přiměřené výnosnosti a zajišťují dlouhodobou stabilitu podniku.³

Z rozvahy vyčteme informace o stavu aktiv, závazků a vlastního kapitálu k určitému datu. Informace poskytované rozvahou jsou důležité pro posouzení finanční pozice podniku. Výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích podávají informace o podniku za konkrétní časový interval. O výkonnosti podniku informuje výkaz zisku a ztráty. Přehled o peněžních tocích podává informace o tom, kolik finančních prostředků společnost vytvořila a jakým způsobem je užila. Dále přináší obraz o finanční situaci společnosti a o úrovni finančního řízení.⁴

Jak již bylo zmíněno výše, účetnictví musí zajišťovat dvě oblasti informací a to informace o podniku určené externím uživatelům a informace o dění uvnitř podniku. Pro tyto účely rozlišujeme tyto hlavní systémy účetnictví:

Finanční účetnictví je zdrojem informací převážně pro externí uživatele, kteří je získají ve formě účetních výkazů. Důležitým předpokladem při sestavení účetních výkazů je

³ KOVANICOVÁ, D. *ABECEDA účetních znalostí pro každého*. 20. aktual. vyd. Praha: Polygon, 2012, s. 13. ISBN 978-80-7273-169-5.

⁴ KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Vyd. 1. Praha: Polygon, 2004, s. 7. ISBN 80-7273-095-9.

dodržování určitých pravidel garantujících externím uživatelům spolehlivou vypovídací schopnost účetních informací a jejich srovnatelnost v čase a mezi podniky. Struktura informací vykazovaných ve finančním účetnictví je ovlivněna také skutečností, že zveřejňovaná část je k dispozici konkurenci. Zveřejňované informace finančního účetnictví jsou relativně syntetické a jsou v zásadě poskytovány jedenkrát ročně.⁵ Finanční účetnictví je orientováno na minulost a je založeno především na minulých číslech.⁶

Pro finanční účetnictví jsou u celosvětového pohledu významné tyto dva standardy:

- Mezinárodní standardy finančního výkaznictví (International Financial Reporting Standards, IFRS), které do sebe integrovaly Mezinárodní účetní standardy (International Accounting Standards, IAS).
- US GAAP – tj. Americké všeobecně uznávané účetní zásady (US Generally Accepted Accounting Standards).⁷

Ve všech zemích světa existují vedle těchto dvou významných standardů ještě národní účetní standardy, které jsou zakotveny v legislativních normách.⁸ V České republice je uplatňován třístupeňový model regulace, kdy první stupeň tvoří zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění, který má nejvyšší právní sílu. Druhý stupeň je tvořen vyhláškou č. 500/2002 Sb., v platném znění, tato vyhláška upravuje uspořádání účetní závěrky a hlavní účetní metody pro podnikatele. Třetí úroveň regulace představují tzv. České účetní standardy.⁹

Daňové účetnictví se v některých státech Evropy včetně ČR prolíná s finančním. Daňová pravidla a zákony mají značný dopad na postupy finančního účetnictví.¹⁰ Cílem daňového účetnictví tedy je zobrazit podnikatelský proces primárně s ohledem na správné zjištění základu daně z příjmů. Podnikatelské subjekty, jejichž činnost je relativně jednoduchá

⁵ FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, s. 21-22. ISBN 80-7357-084-X.

⁶ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 27. ISBN 978-80-247-3024-0.

⁷ HRADECKÝ, M. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 49. ISBN 978-80-247-2471-3.

⁸ Tamtéž, s. 49.

⁹ Tamtéž, s. 51.

¹⁰ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 27. ISBN 978-80-247-3024-0.

a nemají povinnost vést účetnictví, vedou pouze tzv. daňovou evidenci v souladu s požadavky daňových zákonů. V kontinentálním účetnictví je regulace účetnictví zajišťována legislativně, nejčastěji s odbornou garancí ministerstva financí. V České republice upravuje tuto oblast zákon o účetnictví a na to navazující regulace (České účetní standardy). Na oddělení finančního účetnictví od daňové legislativy výrazně působí především požadavky kapitálových trhů a s tím spojené požadavky na mezinárodní harmonizaci obsahu a vypovídací schopnost zveřejňovaných informací finančního účetnictví. V anglosaském účetnictví je oddělení účetních informací od daňové legislativy samozřejmé. V ČR upravuje zákon o účetnictví pouze podvojný účetnictví. Daňová evidence je upravena zákonem o daních z příjmů.¹¹

Manažerské účetnictví poskytuje informace především řídicím pracovníkům a manažerům na všech úrovních, kteří požadují informace s minimálním zpožděním za skutečným průběhem hospodářských operací. Zároveň požadují vyhodnocení skutečného vývoje na základě porovnání skutečnosti s předem stanoveným vývojem. V tomto systému jsou účetně zobrazeny nejen informace o skutečných nákladech, výnosech a zisku, ale také informace o jejich předem stanoveném vývoji, těmi jsou předběžné kalkulace, rozpočty, vnitropodnikové ceny. Informace manažerského účetnictví musí zůstat utajené a nepřístupné externím uživatelům a používají se pro formulování strategií, tvorbu rozhodnutí, optimalizaci využití zdrojů, plánování a kontrolní činnosti.¹²

Nákladové účetnictví patří do sféry manažerského účetnictví a zajišťuje informace potřebné především pro operativní řízení podniku. Je soustavou analytických účtů, v níž se zachovává princip podvojného zápisu. Není povinno podřizovat se vnější mimopodnikové regulaci. Je úzce propojeno s předběžnými a výslednými kalkulacemi a s rozpočtováním. Nákladové účetnictví poskytuje zejména údaje pro sestavení výsledných kalkulací, údaje pro běžnou kontrolu nákladů, údaje pro řízení hospodárnosti včetně rozpočtování nákladů a výnosů a poskytuje vybrané údaje pro finanční účetnictví.¹³

¹¹ FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, s. 18. ISBN 80-7357-084-X.

¹² Tamtéž, s. 22.

¹³ KOVANICOVÁ, D. *ABECEDA účetních znalostí pro každého*. 20. aktual. vyd. Praha: Polygon, 2012, s. 82. ISBN 978-80-7273-169-5.

1.2 Klasifikace nákladů a jejich dělení

Rozhodnutí ekonomického charakteru spočívají ve srovnání přínosu určitého alternativního rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených. V podniku používáme pro tyto vynaložené prostředky termín náklady.¹⁴

Náklady můžeme obecně definovat jako hodnotově vyjádřené účelné a účelové vynaložení hospodářských prostředků a práce v průběhu hospodářské činnosti podniku.¹⁵

Podíváme-li se na jejich členění, existuje celá řada hledisek, podle nichž můžeme náklady dělit. K základním nákladovým druhům podle účtové osnovy patří:¹⁶

- *Provozní náklady*, které zahrnují běžné případy vztahující se k běžné výrobní a obchodní činnosti podnikatelské jednotky, souvisejí s podnikatelskou činností a odrážejí tu činnost, kvůli které byla účetní jednotka založena. Radíme sem spotřebované nákupy, služby, osobní náklady, daně a poplatky, jiné provozní náklady, odpisy, rezervy atd.
- *Finanční náklady* zachycují operace charakteru finančních transakcí, a to zejména ve vztahu k finančním institucím. Patří sem např. úroky, kursové ztráty, manka a škody na finančním majetku.
- *Mimořádné náklady* zachycují operace, které jsou ve vztahu k běžné činnosti podniku nahodilé, neobvyklé, nepravidelně se vyskytující a neplánované. Vyplynají ze zcela mimořádných příčin. Mezi mimořádné náklady můžeme zařadit škody, změnu stavu rezerv či opravných položek atd.

Náklady uvedené v účetní osnově mají charakteristické rysy, jedná se o náklady *prvotní*, jsou zachyceny hned při jejich vstupu do podniku. Dále se jedná o náklady *externí*, jelikož vznikají spotřebou prací a služeb externích dodavatelů. Jsou to také náklady *jednoduché*, které nemůžeme v podniku dále rozčlenit na jednodušší složky. Toto členění je pro podnik

¹⁴ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 15. ISBN 978-80-247-2974-9.

¹⁵ HASPROVÁ, O. *Základy účetnictví podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Liberec, 2009, s. 37. ISBN 978-80-7372-479-5.

¹⁶ Tamtéž, s. 177.

velmi důležité, protože poskytuje informace o spotřebě příslušných vstupních faktorů, umožňuje provádět srovnání nákladů s výnosy a výpočet hospodářského výsledku. Dále se toto členění používá při sestavování rozpočtů jednotlivých středisek.¹⁷

V členění nákladů středisek se mimo nákladů *prvotních* vyskytují také náklady *druhotné*. Tyto náklady vznikají v důsledku spotřeby výkonů, již předtím vyrobených ve vlastním podniku. Jsou to zároveň náklady *interní*, vznikají uvnitř podniku, a náklady *složené*, jelikož jsou složeny z několika druhů prvotních nákladů.¹⁸

Dalším členěním nákladů je jejich členění podle účelu, tj. podle činností, které vyvolaly jejich vznik. Základem tohoto členění je členění podle vztahu k technologickému procesu na:¹⁹

- *náklady technologické*, které se týkají kalkulační jednice (jedinicové náklady),
- *náklady na vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu daného procesu* (režijní náklady).

Kalkulační členění nákladů nám říká, na co byly náklady vynaloženy. Toto hledisko je pro podnik důležité z hlediska zjišťování zisku jednotlivých výrobků. Podle dělení nákladů na kalkulační jednici rozlišujeme dvě skupiny nákladů:

- *přímé náklady* – přímo souvisí s určitým druhem výkonu,
- *nepřímé náklady* – vznikají společně při výrobě všech druhů výrobků, zabezpečují výrobu jako celek.²⁰

Další členění nákladů představuje základ pro různé nákladové, kalkulační a finanční propočty. Jedná se o členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů. Podle Druryho²¹ můžeme tyto náklady rozdělit na:

¹⁷ HRADECKÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003, s. 23. ISBN 80-7175-119-7.

¹⁸ Tamtéž, s. 24.

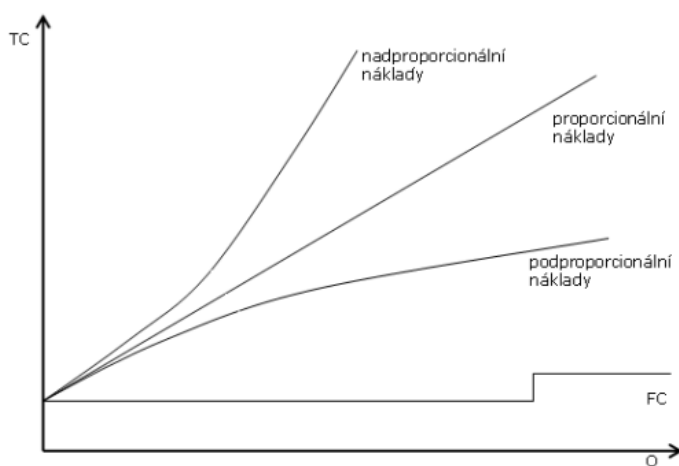
¹⁹ Tamtéž, s. 25.

²⁰ FIBÍROVÁ, J., et al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 105. ISBN 978-80-7357-299-0.

²¹ DRURY, C. *Cost and management accounting: an introduction*. 7th ed., Andover: South-Western Cengage Learning, 2011, s. 35 - 36. ISBN 978-1-4080-3213-8.

- *variabilní (proměnné) náklady* – náklady, které se mění v závislosti na objemu produkce (např. přímý materiál),
- *fixní (pevné) náklady* – jsou to náklady, které zůstávají po určité období konstantní a nejsou ovlivněny objemem činnosti (např. pronájem výrobních prostorů).

Jak je vidět na obrázku 1, variabilní náklady můžeme dále dělit na náklady *proporcionální* (přímo úměrné objemu prováděných výkonů), náklady *podproporcionální* (rostou pomaleji než objem prováděných výkonů) a náklady *nadproporcionální* (rostou rychleji než objem prováděných výkonů).²²



Obr. 1: Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

Zdroj: KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*, s. 69.

Fixní náklady zahrnují celou řadu nákladů, které můžeme z hlediska praktického řízení dále rozdělit na:

- Fixní náklady, které jsou vyvolané zajištěním činností jako celku – jsou to např. náklady na obsluhu a řízení. Tyto náklady mají fixní charakter, ale neznamená to, že jejich výše je neměnná. Náklady závisí na různých faktorech, které mohou být pro podnik ovlivnitelné i neovlivnitelné (např. u nákladů na osvětlení je možné docílit úspor, pokud se zaměstnanci chovají šetrně).

²² HRADECKÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003, s. 27. ISBN 80-7175-119-7.

- Fixní náklady, které nejsou bezprostředně vyvolány vlastním vytvořením výkonu, ale o jejichž vynaložení rozhoduje vedení podniku. Patří sem např. náklady na reklamu a propagaci, výzkum a vývoj, vzdělávání. Tyto náklady mohou mít opakovaný či jednorázový charakter a jejich výši je možné ovlivnit, či dokonce zabránit jejich vzniku.
- Fixní náklady, které jsou opakovaně a pravidelně vynakládány v konstantní výši. Jsou to např. časové odpisy a splátky nájemného. Tyto náklady mají konstantní výši a jsou velmi těžko ovlivnitelné.²³

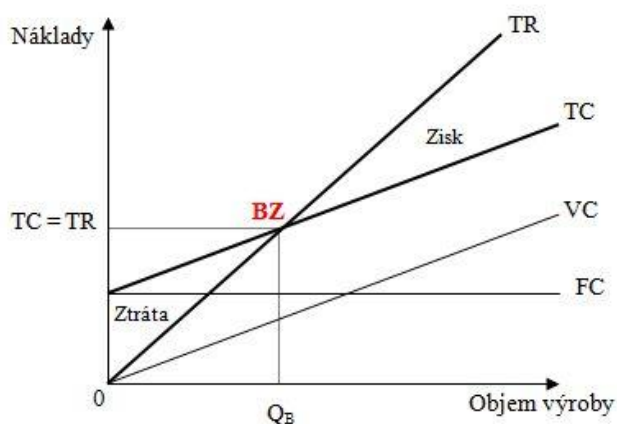
Rozdělení nákladů na fixní a variabilní má klíčovou roli při řízení zisku. Variabilní náklady, které jsou vyvolány konkrétním výkonem, by měly být uhrazeny z ceny každého prodaného výkonu. Na úhradu fixních nákladů, které jsou vynaloženy v určité výši v daném období, prodaný výkon pouze přispívá. Fixní a variabilní náklady dohromady tvoří celkové náklady. Minimální rozsah podnikatelské činnosti nezbytný k úhradě celkových nákladů či dosažení požadovaného zisku je možné stanovit pomocí bodu zvratu.²⁴

Na obrázku 2 je znázorněn bod zvratu. Bod zvratu udává, kolik jednotkových příspěvků na úhradu musí organizace vygenerovat, aby byly pokryty fixní náklady. Na obrázku můžeme vidět, že pokud podnik produkuje menší objem výkonů, než je hodnota výroby v bodu zvratu, celkové náklady jsou vyšší než tržby a podnik vykazuje záporný hospodářský výsledek. V bodu zvratu podnik vykazuje nulový hospodářský výsledek a pokud podnik vyrábí za bodem zvratu, začíná generovat zisk. Takové podniky jsou motivovány k tomu, aby vyráběly a produkovaly co nejvíce produkce a jsou omezeny pouze maximální kapacitou.²⁵

²³ FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, s. 74 -75. ISBN 80-7357-084-X.

²⁴ FIBÍROVÁ, J., et al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 169 - 170. ISBN 978-80-7357-299-0.

²⁵ POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 44. ISBN 978-80-247-2974-9.



Obr. 2: Bod zvratu

Zdroj: POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*, s. 44.

1.3 Odpovědnostní střediska

Podnikatelské komplexy je dnes prakticky nemožné řídit centrálně. Není možné, aby hlavní management podniku měl kontrolu nad celým podnikem. Proto je třeba v podniku vytvořit tzv. odpovědnostní střediska, která si za svou činnost zodpovídají sama. Odpovědnostní středisko je samostatná jednotka podniku, za kterou nese zodpovědnost jeho správce.²⁶

Jak uvádí Šoljaková²⁷, rozlišuje se několik typů odpovědnostních středisek, a to:

- investiční,
- rentabilní,
- ziskové,
- nákladové,

²⁶ DRURY, C. *Cost and management accounting: an introduction*. 7th. ed., Andover: South-Western Cengage Learning, 2011, s. 360. ISBN 978-1-4080-3213-8.

²⁷ ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 177. ISBN 978-80-247-2759-2.

- výnosové.

Pro účely této diplomové práce je nejdůležitější nákladové středisko. Toto středisko je organizační jednotkou podniku, představuje typ odpovědnostního střediska, jehož pracovníci mohou ovlivnit výši nákladů, které vzniknou v důsledku jeho činnosti. Předpokladem využití hodnotových nástrojů je vymezení nákladů, které může daný útvar ovlivnit svou činností a pravomoc rozhodovat o objemu vytvářených výkonů. Nákladové středisko může být také celý výrobní závod nebo dceřiná společnost.²⁸

1.4 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví představuje samostatnou problematiku, která se zaměřuje na sestavení a vyhodnocení rozpočtů. Úkolem rozpočtu je v peněžním vyjádření kvantifikovat vývoj hodnotových veličin (aktiv, závazků, příjmů, výdajů, nákladů, výnosů a zisku) jednak pro stanovené období, pro stanovený objem a strukturu činnosti a dále pro podnik jako celek a pro konkrétní nižší úrovně řízení za předpokládaného vývoje základních parametrů podnikatelského procesu.²⁹

Rozpočetnictví je zaměřeno především na budoucnost, v soustavě rozpočtů je modelován budoucí průběh transformačního procesu podniku. Sestavováním rozpočtů se zabývá především manažerské účetnictví. Zaměření na budoucnost znamená, že rozpočty jsou nástrojem hodnotového řízení, pomocí něhož jsou stanovovány úkoly příslušným adresátům a následně slouží jako kontrola stanovených úkolů.³⁰

Pomocí rozpočtu stanovujeme krátkodobé cíle podniku jako celku, ale i cíle jednotlivých středisek a řídicích pracovníků. Rozpočet plní několik základních funkcí:

²⁸ FIBÍROVÁ, J., et al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 322. ISBN 978-80-7357-299-0.

²⁹ ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 98. ISBN 978-80-247-2759-2.

³⁰ HRADECKÝ, M. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 124. ISBN 978-80-247-2471-3.

- *Plánovací funkce* rozpočtu zahrnuje stanovení cíle pro dané období v návaznosti na dlouhodobé cíle.
- *Koordinační funkce* koordinuje činnost jednotlivých středisek v návaznosti na jejich pravomoci a odpovědnosti organizační a ekonomickou strukturou podniku.
- *Motivační funkce* znamená motivování řídicích pracovníků středisek k dosažení dílčích úkolů, tak aby byly v souladu s cíli podniku jako celku.
- *Kontrolní funkce* - je třeba porovnat skutečný vývoj hodnotových veličin s jejich výší stanovenou rozpočtem. Řídící pracovníci tak mohou zjistit, které náklady (výnosy) se nevyvíjejí podle rozpočtu a kterým je nutno věnovat pozornost.
- *Funkce měření výkonnosti*, která umožňuje měřit výsledek činnosti středisek.³¹

1.5 Daně z pohledu pracovních cest

Při účtování pracovních cest je potřeba zachytit do účetnictví také daně, jedná se zejména o daň z přidané hodnoty a daň z příjmů. Tento oddíl se zaměřuje na deskripci právní úpravy těchto daní ve vztahu k pracovním cestám.

1.5.1 Zákon o dani z přidané hodnoty ve vztahu k pracovním cestám

Při účtování nákladů na pracovní cesty se setkáváme také s účtováním daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). V rámci pracovních cest se DPH účtuje z přijatých služeb během pracovní cesty. Společnost platí daň na vstupu, to představuje nárok na vrácení daně od států, se kterými společnost ohledně vrácení DPH spolupracuje. Společnost ŠKODA AUTO a. s. provádí účtování v souladu se zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. „*Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje daň*

³¹ FIBÍROVÁ, J., et al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 349-353. ISBN 978-80-7357-299-0.

z přidané hodnoty. Daň se uplatňuje na zboží, nemovitosti a služby za podmínek stanovených tímto zákonem.“³²

Předmětem této daně je:

- dodání zboží nebo převod nemovitosti,
- poskytnutí služby za úplatu,
- pořízení zboží,
- dovoz zboží.

Plnění, která jsou předmětem této daně, jsou zdanitelnými plněními, pokud nejsou osvobozena od daně.³³

Osoby povinné k dani

„Osoba povinná k dani je fyzická nebo právnická osoba, která samostatně uskutečňuje ekonomické činnosti, pokud tento zákon nestanoví jinak. Osobou povinnou k dani je i právnická osoba, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání, pokud uskutečňuje ekonomické činnosti.“³⁴

Základ daně

Základem daně je vše, co jako úplatu obdržel nebo má obdržet plátce za uskutečněné zdanitelné plnění, včetně částky na úhradu spotřební daně od osoby, pro kterou je zdanitelné plnění uskutečněno, nebo od třetí osoby, bez daně za toto zdanitelné plnění.³⁵

Daňové doklady

Pro správné vyúčtování pracovní cesty je nutné, aby k vyúčtování byly přiloženy originální daňové doklady za služby, které zaměstnanec uhradil v souvislosti s pracovní cestou. Tyto doklady musí být v souladu s právní úpravou, která je v zákoně o dani z přidané hodnoty upravena následovně.

³² Česko, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 1.

³³ Česko, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 2.

³⁴ Česko, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 5.

³⁵ Česko, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 36.

„Daňovými doklady jsou zejména běžný daňový doklad, zjednodušený daňový doklad, souhrnný daňový doklad, splátkový kalendář, platební kalendář a opravný daňový doklad.“³⁶ „Plátce je povinen uchovávat všechny daňové doklady rozhodné pro stanovení daně nejméně po dobu 10 let od konce zdaňovacího období, ve kterém se uskutečnilo zdanitelné plnění nebo plnění osvobozené od daně s nárokem na odpočet daně. Po tuto dobu plátce odpovídá za věrohodnost a původ dokladů.“³⁷

Sazby daně

U zdanitelného plnění nebo přijaté úplaty se uplatňuje základní sazba ve výši 21 % nebo snížená sazba ve výši 15 %.³⁸

1.5.2 Daň z příjmů ve vztahu k pracovním cestám

S pracovními cestami, kromě daně z přidané hodnoty, souvisí také daň z příjmů. Právě v zákonu o daních z příjmů nalezneme, které náklady na pracovní cesty jsou daňově uznatelné, a které naopak daňově uznatelné nejsou. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů upravuje daň z příjmů fyzických a právnických osob. V souvislosti s účtováním pracovních cest ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. je důležitá zejména druhá část tohoto zákona a to daň z příjmů právnických osob.

Poplatníci daně z příjmu právnických osob

Poplatníky daně z příjmu jsou osoby, které nejsou fyzickými osobami, organizační složky státu, podílové fondy a fondy obhospodařované penzijní společnostmi a transformovaný fond.³⁹

³⁶ Česko, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 28.

³⁷ Česko, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 27.

³⁸ Česko, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, § 47, odstavec 1.

³⁹ Česko, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 17.

Předmět daně

Předmětem daně jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem, není-li stanoveno jinak.⁴⁰

Zdaňovací období

Zdaňovacím obdobím je:

- kalendářní rok,
- hospodářský rok,
- období od rozhodného dne fúze nebo převodu jmění na společníka,
- účetní období, pokud je toto účetní období delší než nepřetržitě po sobě jdoucích dvanáct měsíců.⁴¹

Daňově uznatelné náklady

Daňově uznatelnými náklady jsou výdaje na pracovní cesty, včetně výdajů na pracovní cesty spolupracujících osob a společníků veřejných obchodních společností a komplementářů komanditních společností, a to maximálně ve výši podle zvláštních předpisů, pokud není stanoveno jinak. Těmito výdaji jsou:

- výdaje na ubytování,
- výdaje na dopravu hromadnými dopravními prostředky, výdaje na pohonné hmoty spotřebované silničním motorovým vozidlem zahrnutým v obchodním majetku poplatníka,
- zvýšené stravovací výdaje při tuzemských pracovních cestách trvajících déle než 12 hodin v kalendářním dnu, zahraniční stravné a kapesné při zahraničních pracovních cestách,
- výdaje na dopravu vlastním motorovým vozidlem nezahrnutým do obchodního majetku poplatníka ve výši sazby základní náhrady,
- výdaje na dopravu silničním motorovým vozidlem zahrnutým do obchodního majetku poplatníka nebo v nájmu v prokázané výši a ve výši náhrady výdajů za spotřebované pohonné hmoty, u zahraničních pracovních cest, při kterých nelze

⁴⁰ Česko, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 18.

⁴¹ Česko, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 17a.

prokázat výdaje na pohonné hmoty, se použijí tuzemské ceny pohonných hmot platných v době použití vozidla.⁴²

Daňově neuznatelné náklady

Daňově neuznatelnými náklady, jsou náklady, které nemůžeme uplatnit při výpočtu základu daně. Tyto náklady zvyšují základ daně. V oblasti pracovních cest jsou těmito náklady zejména náklady na reprezentaci, kterými jsou především náklady na pohoštění, občerstvení a dary. Za dar v tomto případě nepovažujeme reklamní nebo propagační předmět, který je opatřen obchodní firmou nebo ochrannou známkou poskytovatele tohoto předmětu nebo názvem propagovaného zboží nebo služby, jehož hodnota bez daně z přidané hodnoty nepřesahuje 500 Kč, a který není s výjimkou tichého vína předmětem spotřební daně.⁴³

1.6 Předpisy upravující pracovní cesty

Stále se rozšiřující mezinárodní styky a mezinárodní obchod způsobují nárůst počtu zahraničních pracovních cest zaměstnanců a tím je současně zdůrazněn význam platné právní úpravy upravující jejich realizaci. Jedná se především o úpravu podmínek, za kterých se pracovní cesty realizují, včetně nároku na úhradu cestovních výdajů vznikajících zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce.⁴⁴

Pracovní cesty byly dříve upravovány samostatným zákonem č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách. Kompletní právní úpravu poskytování náhrad cestovních výdajů při pracovních cestách zaměstnanců, a to tuzemských i zahraničních, zahrnuje od 1. 1. 2007 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Touto problematikou se zabývá část

⁴² Česko, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 24, odstavec 2, písmeno k.

⁴³ Česko, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 25, odstavec 1, písmeno t.

⁴⁴ SALAČOVÁ, M. Poskytování náhrad cestovních výdajů při zahraničních pracovních cestách a jejich vyúčtování. In: *Mzdová praxe*, 2011. [vid. 2013-04-10]. Také dostupné komerčně z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33831v43287-poskytovani-nahrad-cestovnich-vydaju-pri-zahranicnich-pracovnich/?#heading1>

sedmá zákoníku práce, Náhrada výdajů v souvislosti s výkonem práce. Zákon upravuje poskytování náhrad výdajů zaměstnanců při pracovních cestách, dále určuje, které náhrady na pracovní cesty v tuzemsku či v zahraničí zaměstnancům přísluší, stanovuje jejich výši a výpočet.

Základní pojmy

V zákoníku práce jsou základní pojmy týkající se pracovních cest stanoveny následovně:

Pracovní cesta

„Pracovní cestou se rozumí časově omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce. Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu jen na základě dohody s ním. Zaměstnanec na pracovní cestě koná práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal.“⁴⁵

Zahraniční pracovní cesta

„Zahraniční pracovní cestou se rozumí cesta konaná mimo území České republiky. Dobou rozhodnou pro vznik práva zaměstnance na náhradu cestovních výdajů v cizí měně je doba přechodu státní hranice České republiky, kterou oznámí zaměstnanec zaměstnavateli, nebo doba odletu z České republiky a přiletu do České republiky při letecké dopravě.“⁴⁶

Pravidelné pracoviště

Na pracovní cesty jsou vysíláni zaměstnanci z pravidelného pracoviště. *“Není-li v pracovní smlouvě sjednáno pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad, platí, že pravidelným pracovištěm je místo výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Pravidelné pracoviště pro účely cestovních náhrad nesmí být sjednáno širěji než jedna obec.“⁴⁷*

⁴⁵ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 42, odstavec 1.

⁴⁶ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 154.

⁴⁷ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 34 a.

Cestovní náhrady

Zaměstnavatel je povinen za podmínek stanovených v zákoně poskytnout zaměstnanci při pracovní cestě náhradu:

- a) jízdních výdajů,
- b) jízdních výdajů k návštěvě člena rodiny,
- c) výdajů za ubytování,
- d) zvýšených stravovacích výdajů (dále jen stravné),
- e) nutných vedlejších výdajů.⁴⁸

Jednotlivé cestovní náhrady jsou podle zákoníku práce stanoveny následovně:

Jízdní výdaje

Zaměstnavatel určuje zaměstnanci v rámci podmínek jednotlivých cest i způsob jeho přepravy. Náhrada jízdních výdajů přísluší zaměstnanci v prokázané výši. Při přepravě na pracovní cestu je možné využít hromadné dopravní prostředky, taxislužbu či silniční motorové vozidlo.⁴⁹

Jízdní výdaje k návštěvě člena rodiny

Pracovní cesta je zpravidla zásahem do osobního života zaměstnance, proto zákon ukládá zaměstnavateli povinnost hradit zaměstnanci nejdéle jednou za 4 týdny náhradu jízdních výdajů za cestu k návštěvě člena rodiny a zpět. Zaměstnanec má právo využít této možnosti již v prvním týdnu trvání pracovní cesty. Zaměstnavatel určuje podmínky, při kterých jsou uhrazeny tyto jízdní výdaje.⁵⁰

Výdaje za ubytování

Zaměstnanci přísluší náhrada výdajů za ubytování v prokázané výši. Zaměstnavateli odpadá povinnost hradit ubytovací výdaje v případě, že dojde k přerušení pracovní cesty nebo po dobu návštěvy člena rodiny.⁵¹

⁴⁸ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 156, odstavec 1.

⁴⁹ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 157, odstavec 1.

⁵⁰ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 161.

⁵¹ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 162.

Stravné

Stravné dělíme na tuzemské a zahraničí, poskytuje se po celou dobu trvání pracovní cesty.

Tuzemské stravné

Za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné stanovené podle paragrafu 163 zákoníku práce a to v rozmezí stanoveném tímto zákonem. Vývoj výše stravného v letech 2008 – 2013 je znázorněn v tabulce 1.

Tab. 1: Vývoj sazeb tuzemského stravného v letech 2008 - 2013

Období	Sazby stravného		
	od 5 - 12 hod.	12 - 18 hod.	nad 18 hod.
2008	58 - 69 Kč	88 - 106 Kč	138 - 165 Kč
2009	60 - 72 Kč	92 - 110 Kč	144 - 172 Kč
2010	61 - 73 Kč	93 - 112 Kč	146 - 174 Kč
2011	63 - 74 Kč	95 - 114 Kč	149 - 178 Kč
2012	64 - 76 Kč	96 - 116 Kč	151 - 181 Kč
2013	66 - 79 Kč	100 – 121 Kč	157 – 188 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

Z tabulky 1 je zřejmé, že výše stravného se odvíjí od počtu hodin strávených na pracovní cestě. Stravné může být zaměstnanci sníženo, pokud mu bylo během pracovní cesty poskytnuto bezplatné jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře, a na které zaměstnanec nepřispívá. V tomto případě přísluší zaměstnanci krácené stravné podle zákoníku práce paragrafu 163 odst. 2. Stravné je sníženo za každé bezplatné jídlo až o hodnotu:

- 70 % stravného, trvá-li pracovní cesta 5-12 hodin,
- 35 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, avšak nejdéle 18 hodin,
- 25 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.⁵²

⁵² Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 163, odstavec 2.

Podíváme-li se zpětně na vývoj sazeb tuzemského stravného (viz tab. 1) stanovených v zákoníku práce, dojdeme k závěru, že se sazby v letech 2008 až 2012 postupně zvyšovaly. Nárůst sazeb může být způsoben jednak inflací, ale také růstem daně z přidané hodnoty, která v těchto letech prošla změnami.

Zahraniční stravné

Při konání pracovní cesty do zahraničí se stravné poskytuje v souladu s ustanovením zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů následovně:

- a) Trvá-li doba strávená mimo území České republiky méně než 1 hodinu, zahraniční stravné se neposkytuje.
- b) Trvá-li doba strávená mimo území České republiky 12 hodin a méně, avšak alespoň 1 hodinu, nebo déle než 5 hodin, pokud zaměstnanci vznikne za cestu na území České republiky právo na stravné podle § 163 nebo § 176, zahraniční stravné se poskytne ve výši jedné třetiny sazby zahraničního stravného.
- c) Trvá-li doba strávená mimo území České republiky déle než 12 hodin, nejvýše však 18 hodin, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci zahraniční stravné ve výši dvou třetin sazby zahraničního stravného.
- d) Trvá-li doba strávená mimo území České republiky v kalendářním dni déle než 18 hodin, poskytne zaměstnavatel zaměstnanci zahraniční stravné ve výši sazby zahraničního stravného.⁵³

Toto stravné se poskytuje v cizí měně. Výše zahraničního stravného je určena vyhláškou o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného vždy pro příslušný rok. Tuto vyhlášku vydává Ministerstvo financí ČR. Pokud bylo zaměstnanci během zahraniční pracovní cesty poskytnuto bezplatné jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře a zaměstnanec na něj nepřispívá, je stravné sniženo až o následující hodnoty:

- a) 70 % zahraničního stravného, jde-li o zahraniční stravné v třetinové výši základní sazby,
- b) 35 % zahraničního stravného, jde-li o zahraniční stravné ve dvoutřetinové výši základní sazby,
- c) 15 % zahraničního stravného, jde-li o zahraniční stravné ve výši základní sazby.⁵⁴

⁵³ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 170, odstavec 3.

Zahraniční stravné zaměstnanci nepřísluší, pokud mu během pracovní cesty byla poskytnuta 2 bezplatná jídla v případě trvání cesty 6 až 12 hodin nebo 3 bezplatná jídla, trvala-li pracovní cesta 12 až 18 hodin.

Konkrétní výše stravného, kterou bude zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat, je sjednávána nebo stanovena před vysláním na pracovní cestu. Ve společnosti ŠKODA tuto problematiku řeší Organizační norma určená pro plánování, realizaci a vyúčtování pracovních cest.

Nutné vedlejší výdaje

Zaměstnanci přísluší náhrada nutných vedlejších výdajů, které mu vzniknou v souvislosti s pracovní cestou. Mezi tyto výdaje můžeme zahrnout např. výdaje na zdravotní připojištění zaměstnance vyslaného do zahraničí, povinné očkování, pokud zaměstnance vysíláme do míst, kde je zvýšené riziko nákazy.⁵⁵

1.7 Cestovní politika

Kromě dodržování zákonné úpravy pracovních cest je důležitou věcí pro realizaci pracovních cest v jednotlivých podnicích vytvoření cestovní politiky. Společnosti by měly k cestovním výdajům přistupovat moudře. Pokud společnosti přesahují stavený rozpočet na pracovní cesty, pak potřebují nový plán řízení.⁵⁶

Prvním krokem k omezení cestovních výdajů je stanovení cíle. Společnost musí zvážit, zda je pro její podnikání a realizaci pracovních cest důležité pohodlí zaměstnanců či výše nákladů. Mnoho společností se snaží najít kompromis mezi těmito dvěma cíly. Některé společnosti naopak stanoví různou cestovní politiku pro různé skupiny zaměstnanců (např. podle jejich postavení v podniku). Jakmile si společnost stanoví priority, co se

⁵⁴ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 170, odstavec 5.

⁵⁵ Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, § 171.

⁵⁶ LEWERS, Ch. Business Travel Trends: Does your company have a travel policy? *Indiana Business Magazine*. Indianapolis: Curtis Magazine Group, 2003, vol. 47, iss. 10, p. 41. ISSN 10604154. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/213165793?accountid=17116>

cestovní politiky týče, může jí zavést v praxi a požadovat po zaměstnancích, aby ji dodržovali.⁵⁷

Obecně je doporučováno, aby základní zásady cestovní politiky byly popsány na 3 až 50 stran. Správná cestovní politika může pomoci najít rovnováhu mezi cenou a pohodlím. Zaměstnanci mají jasně stanoveno jak postupovat při rezervaci letenek, hotelů či půjčování automobilů a jaké služby upřednostňovat, co se výše cen týče. Společnosti často uzavírají smlouvy s cestovními kancelářemi, u nichž mají možnost objednat cestovní služby za příznivé ceny.⁵⁸

Pro většinu společností, které vysílají zaměstnance na pracovní cesty, jsou nejvyšší položkou nákladů náklady na leteckou dopravu. Právě v cestovní politice by mělo být vymezeno v jakých třídách, do jakých destinací mohou zaměstnanci cestovat. Stejně tak by mělo být v rámci cestovní politiky stanoveno, jaké kategorie ubytování mohou zaměstnanci během pracovní cesty využít. Cestovní politika je tak dobrá, jak dobré je její řízení. Dodržování cestovní politiky může šetřit peníze jak v krátkodobém horizontu, tak také může zefektivnit cestovní návyky a pomoci zvýšit budoucí úspory.⁵⁹

V praxi existuje několik způsobů, pomocí nichž mohou společnosti snížit náklady na cestování. Společnosti mohou při rezervaci služeb využívat srovnávací nákupy. Jedná se o porovnání cen cestovních služeb a výběr nejvýhodnější varianty pro firmu. Dalším úsporným opatřením může být snížení počtu realizovaných pracovních cest. Společnost by měla zvážit, které pracovní cesty je třeba realizovat a zda jsou opravdu nutné pro další vývoj podniku a udržení podnikatelských vztahů, a které pracovní cesty mohou být nahrazeny jiným alternativním jednáním např. pořádáním videokonferencí. Další možnou oblastí úspor je snížení nákladů na letenky a ubytování.⁶⁰

⁵⁷ LEWERS, Ch. Business Travel Trends: Does your company have a travel policy? *Indiana Business Magazine*. Indianapolis: Curtis Magazine Group, 2003, vol. 47, iss. 10, p. 41. ISSN 10604154.

Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/213165793?accountid=17116>

⁵⁸ Tamtéž

⁵⁹ Tamtéž

⁶⁰ Prince George Citizen. Easy ways to reduce the cost of business travel. *Prince George Citizen*. Prince George, B.C., Canada, Prince George, B.C., 2013 Jan 24, s. 29. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1280484640?accountid=17116>

2 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. je mezinárodní automobilová společnost, sídlící v České republice. Spadá pod koncern Volkswagen Group. Společnost ŠKODA AUTO a. s. se již několik let řadí mezi nejziskovější společnosti v České republice. Pravidelně se umísťuje na předních místech žebříčku 100 nejvýznamnějších firem v ČR. Oblast automobilového průmyslu nabízí stabilní perspektivu nejen společnosti ŠKODA AUTO a. s., ale také všem kdo v ní pracují.

Historie společnosti ŠKODA AUTO a. s.⁶¹

Společnost byla založena v prosinci roku 1895 mechanikem Václavem Laurinem a knihkupcem Václavem Klementem. Oba dva byli nadšenými cyklisty, proto začali s výrobou jízdních kol. V nacionálně vypjaté době konce 19. století byla firma vlastenecky pojmenována Slavia.

O několik let později, roku 1899, mohl podnik Laurin & Klement zahájit výrobu motocyklů, doprovázenou úspěchy v mezinárodních soutěžích. Po prvních pokusech na přelomu století přešli Laurin a Klement v roce 1905 postupně na výrobu automobilů. První automobil Voiturette A byl stejně jako motocykly prodejním úspěchem a později se stal symbolem českého veteránu. Firmě zajistil již brzy stabilní postavení na postupně se rozvíjícím mezinárodním trhu vozidel. Produkce se podstatně rozšířila a záhy překročila rámec rodinného podniku, a tak v roce 1907 uskutečnili jeho zakladatelé přeměnu na akciovou společnost, která přinesla první internacionalizaci.

V roce 1925 došlo ke sloučení s podnikem ŠKODA Plzeň, což zároveň znamenalo konec značky Laurin & Klement. 16. dubna 1991 zahájil svou činnost společný podnik ŠKODA, automobilová a. s., jenž se stal vedle firem VW, Audi a Seat čtvrtou značkou koncernu.

⁶¹ ŠKODA AUTO Česká republika. [vid. 2012-09-17]. Také dostupné komerčně z: <http://www.skoda-auto.cz/cs/about/tradition/history/Pages/history.aspx>

Současnost společnosti ŠKODA AUTO a. s.⁶²

Společnost je nyní jednou z největších českých firem podle tržeb (262,5 mld. Kč v roce 2012), největším českým exportérem a zároveň jedním z největších českých zaměstnavatelů (26 tisíc zaměstnanců v roce 2012). Společnost má hlavní sídlo v Mladé Boleslavi, koncern VW sídlí v Německém Wolfsburgu. ŠKODA AUTO a. s. má tři hlavní výrobní závody sídlící v ČR. V Mladé Boleslavi se vyrábí automobily typu Fabia, Octavia, Octavia Tour, nově také Rapid. Další závod sídlí ve Vrchlabí, kde se vyrábí převodovky. V Kvasinách probíhá výroba vozů Superb a Yeti. Na Slovensku jsou vyráběny vozy Citigo. Oblast výroby vozů koordinuje a podporuje též výrobu vozů v zahraničních závodech.

Jedním z cílů společnosti ŠKODA AUTO a. s. je přijít každých 6 měsíců na trh s novým modelem automobilu. Nezbytná je také přítomnost v mezinárodním obchodě. ŠKODA AUTO a. s. působí ve 14 zemích. Výrobní závody má společnost také v Indii, Číně, Rusku, na Slovensku, Ukrajině a Kazachstánu.

Důležitá pro tuto firmu je také společenská odpovědnost. Společnost dbá na ekologii, za každé prodané auto například vysadí jeden strom. Pomáhá lidem s handicapem. Provozuje chráněné dílny. Podporuje sport, kulturu. Snaží se o zkvalitnění života a to nejen svých zaměstnanců. Společnost dále vlastní školy a to odborné učiliště a vysokou školu.

Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a. s.⁶³

Nejvyšším řídicím orgánem ve firmě je představenstvo, kde každý člen představenstva má na starosti jednu z hlavních oblastí firmy. Jednotlivými oblastmi jsou:

- Oblast G – předseda představenstva – tato oblast zahrnuje především sekretariát předsedy představenstva, patří sem dále oblast komunikace, řízení kvality, produktmanagement, interní audit.
- Oblast ekonomie (E) - jedná se o controlling, účetnictví, správu finančních prostředků, provoz a další rozvoj informačních systémů organizace a správa právních záležitostí.

⁶² Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a. s.

⁶³ Tamtéž

- Oblast prodeje a marketingu (P) – jedná se o prodej nových a ojetých automobilů, originálních dílů a příslušenství, poprodejní servis, hledání nových trhů, zákaznická spokojenost.
- Oblast výroby a logistiky (V) – zahrnuje výrobu vozů, agregátů, náradí, přípravků, logistiku, centrální plánování, průmyslové inženýrství, náběhy nových vozů, zahraniční projekty.
- Oblast technického vývoje (T) – jedná se o koordinaci vývoje designu, celého vozu, vývoj karoserie, interiéru, podvozku, agregátů, elektřiny a elektroniky, dále se sem řadí řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové a finanční realizace vývojových projektů.
- Oblast lidských zdrojů (Z) – zahrnuje nábor nových zaměstnanců, další vzdělávání zaměstnanců, rozvoj mzdových systémů, služby pro zaměstnance, zlepšovatelství a inovace, ochranu závodu.
- Oblast nákupu (N) – jedná se o optimalizační struktury dodavatelů, komunikaci s dodavateli, snižování materiálových nákladů, dodavatelské programy, podporu odbytu v zahraničí.

Pracovní cesty ⁶⁴

Organizace pracovních cest spadá ve společnosti do oblasti Ekonomie pod útvar EOC (Management kanceláří a služeb) konkrétně pod útvar Cestovní služby (dále jen EOC/a) a vyúčtování pracovních cest spadá pod útvar EUM (Mzdová účtárna) a to konkrétně útvar Pracovní cesty (dále jen EUM/3). Tyto dva útvary se starají o oblast pracovních cest a to od zahájení cesty až po její vyúčtování.

Oddělení EOC/a poskytuje informace k elektronické aplikaci, která slouží k objednání pracovní cesty včetně všech služeb souvisejících s pracovní cestou. Připravuje zálohy na pracovní cesty, sjednává cestovní pojištění, zajišťuje ubytování. Ve spolupráci se smluvní cestovní kanceláří zajistí letenky, víza, rezervaci ubytování, rezervaci automobilů v externích půjčovnách, vlakové jízdenky či trajekty. Touto smluvní kanceláří je nyní společnost AMERICAN EXPRES.

⁶⁴ Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Oddělení EUM/3 se zabývá zúčtováním cestovních náhrad včetně zajištění měsíční závěrky ve finančním účetnictví. Zpracovává jak tuzemské, tak zahraniční pracovní cesty. Provádí zúčtování zaměstnancům, kteří vlastní služební kreditní karty a používají je v průběhu pracovní cesty.

3 Cestovní politika společnosti ŠKODA AUTO a. s.⁶⁵

Pracovní cesty jsou ve společnosti upraveny Organizační normou ON.1.006. Tato norma určuje zásady pro plánování, požadování, schvalování, vykonávání a vyúčtování pracovních cest zaměstnanců společnosti. Tato norma je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. V následujících oddílech jsou popsány jednotlivé etapy realizace pracovních cest podle organizační normy. Tato norma vychází ze zákoníku práce a ostatních právních norem (zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o dani z příjmů).

3.1 Příprava a povolení pracovních cest

Při plánování, povolování a vykonávání pracovních cest platí zásady nejvyšší hospodárnosti. Pracovní cesta se podnikne pouze tehdy, nelze-li dané pracovní záležitosti vyřídit jinak (písemně, faxem, telefonem, videokonferencí apod.). K vyřešení pracovního úkolu podniká pracovní cestu zpravidla jeden zaměstnanec pro každé z potřebných odborných zaměření. Konání pracovních cest se omezuje zpravidla jen na pracovní dny.

Pro oboustranné zajištění potřebné právní jistoty stanoví příslušný nadřízený vždy předem písemnou formou čas a místo nástupu na pracovní cestu, místo výkonu práce během pracovní cesty, způsob dopravy, konkrétní pracovní úkol, dobu trvání, dohodnuté přerušení pracovní cesty a případné podmínky pro vykonání. K tomu ve společnosti slouží aplikace TRAM nebo písemný formulář Cestovní příkaz. Každý zaměstnanec je povinen jednotlivé pracovní cesty vyúčtovat do 10 dnů po návratu z pracovní cesty.

⁶⁵ Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a. s., Organizační norma ON.1.006

Elektronická aplikace TRAM

TRAM je elektronická aplikace vytvořená na zakázku podle požadavků společnosti ŠKODA AUTO a. s. sloužící ke schvalování pracovních cest (tuzemských i zahraničních) a zajištění služeb. V rámci této aplikace si zaměstnanci rezervují potřebné služby související s pracovní cestou. Nemají-li zaměstnanci k dispozici aplikaci TRAM, použijí písemný formulář „Cestovní příkaz“, ve kterém vyplní potřebné náležitosti.

Cestovní příkaz

Cestovní příkaz (viz příloha A) je formulář v aplikaci MS Word pro přípravu a schválení pracovních cest. V případě, kdy zaměstnanec absolvuje tuzemskou pracovní cestu trvající méně než 5 hodin a nevzniknou-li při ní nutné vedlejší výdaje, může být cestovní příkaz nahrazen zápisem v knize jízd a tato cesta nemusí být vyúčtována.

Schvalovatel pracovní cesty

Schvalovatel je osoba, která je oprávněna ke schvalování pracovních cest. Ve společnosti se rozlišují tři druhy pracovních cest a to tuzemské pracovní cesty, zahraniční pracovní cesty v rámci Evropy a zahraniční pracovní cesty mimo Evropu. Pokud se jedná o tuzemskou cestu, schvaluje ji osoba s interním podpisovým oprávněním pro tyto cesty. V případě zahraniční pracovní cesty v rámci Evropy schvaluje tuto cestu vedoucí cestujícího zaměstnance. U zahraničních pracovních cest s cílem mimo Evropu je oprávněnou osobou ke schvalování příslušný člen představenstva nebo zaměstnanec jím k tomu písemně zmocněný.

Pracovní cesty se plánují a schvalují předem. Proto je velmi důležité, aby organizace, plánování a potřebné cestovní služby byly zajištěny co nejdříve, aby cestující zaměstnanec společnosti mohl zodpovědně splnit účel pracovní cesty.

Všechny cestovní služby jsou rezervovány smluvní cestovní kanceláří podle předem určených pravidel - cestovní politiky. Mezi tyto služby patří především rezervace ubytování, letenek, vlakových jízdenek, pronájem aut a zajištění víz.

Ubytování

Zaměstnanec si rezervuje ubytování pomocí aplikace TRAM. Pokud nemá přístup k této aplikaci, použije formulář Žádost o let/hotel (viz příloha B). Ubytování si zaměstnanec může rezervovat také samostatně v souladu s cestovní politikou společnosti. Je třeba, aby požadované ubytování splňovalo požadavky a nepřekročilo maximální hranici na noc stanovenou společností. Při zahraniční pracovní cestě může zaměstnanec objednat ubytování maximálně do výše 100 EUR/noc nebo maximálně tříhvězdičkový hotel. Při tuzemské pracovní cestě může objednat ubytování maximálně do výše 2.000 Kč/noc nebo také maximálně tříhvězdičkový hotel. Společnost ŠKODA AUTO a. s. má ve Wolfsburgu smluvní ubytovací zařízení v hotelu Global Inn. Společnost ŠKODA AUTO a. s. uzavírá se smluvním ubytovacím zařízením *rámcovou smlouvu*.⁶⁶ Zaměstnanci jsou povinni preferovat toto ubytování při pracovních cestách konaných do Wolfsburgu. V případě, že není možné zajistit ubytování v souladu s cestovní politikou, musí výjimku schválit příslušný vedoucí první řídící úrovně (vedoucí přímo podřízený členovi představenstva).

Letenky

Rezervaci letu zaměstnanci provádějí také pomocí aplikace TRAM. V té vyplní objednávku letu včetně časů příletu a odletu. Pokud zaměstnanci nemají přístup k aplikaci, pak použijí stejně jako u ubytování písemný formulář Žádost o let/hotel. Lety na pravidelných linkách zajišťuje pro společnost vždy smluvní cestovní kancelář. Tato kancelář provede rezervaci letu v souladu s cestovní politikou společnosti a zaměstnanci rezervuje finančně nejvýhodnější nabídku letu, kterou mu zašle. Do evropských destinací jsou zaměstnanci povinni využít letů v ekonomické třídě a do destinací mimo Evropu mohou využít lety v obchodní třídě. Zaměstnancům je doporučeno rezervovat letenku co nejdříve a to nejlépe hned, jakmile vznikne potřeba realizace pracovní cesty. Pokud je změněn termín konání pracovní cesty nebo je pracovní cesta zrušena, jsou změny rezervací a jejich zrušení do vystavení letenky zdarma. Pokud mají zaměstnanci zájem využít při realizaci pracovní cesty lety s nízkonákladovými leteckými společnostmi, je možné se

⁶⁶ Rámcová smlouva (dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách) je smlouva uzavřená mezi zadavatelem v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a telekomunikací a uchazečem, případně uchazeči, na podkladě otevřeného řízení, nebo užšího řízení, jejímž obsahem je stanovení smluvních podmínek pro veřejné zakázky, zejména s ohledem na ceny nebo předpokládané množství, které mají být zadány v určitém časovém období.

s konkrétním požadavkem obrátit na smluvní cestovní kancelář, se kterou má společnost ŠKODA AUTO a. s. uzavřenu smlouvu.

Při konání pracovních cest do Wolfsburgu je společností každý pracovní den a v neděli organizován charterový let podle předem stanoveného letového řádu, který je uveden v tabulce 2. Tato letecká doprava je realizována ve firmě již od roku 1991. Umožňuje docílit nemalé časové i finanční úspory na pracovní cesty. Pokud zaměstnanci chtějí při cestách do Německa využít tento charterový let, vyplní požadavek na let v aplikaci TRAM nebo let objednájí vyplněním formuláře Rezervace letu (viz příloha C).

Tab. 2: Letový řád Praha – Braunschweig – Praha

	Praha odlet	Braunschweig přilet	Linka	Transfer BUS	Braunschweig odlet	Praha přilet	Linka
Po	06:55	08:10	OK7320	05:00	08:40	09:50	OK7321
	17:30	18:40	OK7322	15:00	19:10	20:20	OK7323
Út	06:55	08:10	OK7320	05:00	08:40	09:50	OK7321
	17:30	18:40	OK7322	15:00	19:10	20:20	OK7323
St	06:55	08:10	OK7320	05:00	08:40	09:50	OK7321
	17:30	18:40	OK7322	15:00	19:10	20:20	OK7323
Čt	06:55	08:10	OK7320	05:00	08:40	09:50	OK7321
	17:30	18:40	OK7322	15:00	19:10	20:20	OK7323
Pá	06:55	08:10	OK7320	05:00	08:40	09:50	OK7321
	17:30	18:40	OK7322	15:00	19:10	20:20	OK7323
So	-	-	-	-	-	-	-
Ne	17:30	18:40	OK7322	15:00	19:10	20:20	OK7323

Zdroj: Interní materiály společnosti

Zaměstnanci jsou povinni při pracovních cestách do Wolfsburgu využít pro dopravu charterový let. Výjimky jsou přípustné pouze z důvodů, které stanoví cestovní politika. Mezi tyto důvody patří především plné obsazení kapacity letadla.

Vlakové jízdenky

Při cestě vlakem se používá II. třída, pouze při vzdálenostech nad 200 km smí být použita I. třída. Jízdenky jsou rezervovány u smluvní cestovní kanceláře.

Pronájem automobilů

Pokud zaměstnanci vznikne potřeba pronájmu automobilu v cílové destinaci, je tato služba rezervována smluvní cestovní kanceláří. Standardně je rezervována třída C - Compact (malé pětidveřové auto). Tato služba je nejvíce využívána při zahraničních pracovních cestách do Německa, Finska, Itálie a Španělska. Při zahraničních pracovních cestách realizovaných letecky do německého Braunschweigu, jsou zaměstnancům přímo na letišti k dispozici služební vozy společnosti ŠKODA AUTO a. s. Tyto vozy mohou zaměstnanci využít pro další přepravu po Německu.

Víza

Pro zaměstnance společnosti zajišťuje vízové služby smluvní cestovní kancelář ve spolupráci se specializovanou agenturou. Jedná se především o víza do Ruské federace, Čínské lidové republiky, Indie, Spojených států amerických a Kazachstánu.

Po schválení pracovní cesty a zajištění všech potřebných cestovních služeb je zaměstnavatel povinen zaměstnance vybavit před odjezdem na pracovní cestu zálohou v hotovosti nebo služební kreditní kartou, pokud se zaměstnancem nedomluví jinak.

Záloha

Na základě schváleného cestovního příkazu je zaměstnanci poskytnuta záloha a to výplatou příslušné částky v hotovosti před nastoupením na pracovní cestu. Výše zálohy pro zahraniční pracovní cestu je stanovena pro každou konkrétní pracovní cestu útvarem EOC/a a je vypočtena podle vzorce (1) a vyplácí se v cizí měně daného státu. Zaměstnanec je vybaven zálohou potřebnou pro úhradu stravného a ubytování. Společnost dále zaměstnancům dobrovolně poskytuje kapesné a rezervu, kterou zaměstnanci mohou využít pro úhradu benzínu, parkování, taxi služby či léčebné výlohy.

$$Záloha = \sum \text{dní} \times \text{stravné} + \sum \text{dní} \times \text{kapesné} + \sum \text{nocí} \times \text{cena(ubytování)} + \text{nutná_rezerva} \quad (1)$$

Výše stravného je dána vyhláškou Ministerstva financí ČR, která stanovuje výši základních sazeb zahraničního stravného vždy s platností od počátku kalendářního roku. Pro rok 2013 vydalo pro tuto oblast Ministerstvo financí vyhlášku č. 392/2012 Sb. Vzhledem k obsáhlosti tabulky výše zahraničního stravného a kapesného poskytovaného společností zaměstnancům je tato tabulka přiložena v příloze D.

Výše zálohy pro tuzemskou pracovní cestu je stanovena také útvarem EOC/a. Společnost ŠKODA AUTO a. s. poskytuje zálohy pouze pro vícedenní tuzemské pracovní cesty a to především na úhradu ubytování.

Služební kreditní karta

Často cestující zaměstnanec může požádat o přidělení služební kreditní karty. Pro přidělení služební kreditní karty musí zaměstnanci vyplnit Požadavek na přidělení služební kreditní karty (viz příloha E) a zaslat ho k posouzení na útvar EOC. Nárok na přidělení služební kreditní karty mají zaměstnanci, kteří uskuteční v kalendářním roce minimálně 10 pracovních cest nebo náklady na pracovní cesty hrazené zaměstnancem v kalendářním roce jsou minimálně 2 000 EUR. Požadavek na přidělení služební kreditní karty musí být po schválení útvarem EOC předán žadatelem o vydání karty členovi představenstva ke schválení.

Pravidla pro užívání služební kreditní karty jsou stanoveny ve společnosti metodickým pokynem č. MP.1.402, dále příručkou a obchodními podmínkami banky, která vydá služební kreditní kartu. Držitelé karet jsou povinni tato pravidla a podmínky dodržovat. Služební kreditní karta je vydávána na obchodní firmu společnosti a jméno držitele služební kreditní karty. Služební kreditní karta je součástí majetku společnosti. Veškeré transakce provedené služební kreditní kartou jsou hrazeny společností, vyúčtování transakcí provádí držitel ve spolupráci s útvarem EUM.

Držitel služební kreditní karty nemá nárok na vyplácení zálohy v hotovosti před nastoupením na pracovní cestu. Služební kreditní kartu využívají zaměstnanci ke krytí cestovních nákladů včetně stravného a kapesného. Tuto kartu nesmějí zaměstnanci užívat pro soukromé účely a k platbám, které nesouvisí s pracovní cestou.

Pojištění

Před nastoupením na každou zahraniční pracovní cestu je na základě schváleného cestovního příkazu zaměstnanec pojištěn proti úrazu a na krytí léčebných výloh v zahraničí.

3.2 Vyúčtování pracovních cest

Po návratu z pracovní cesty je zaměstnanec do deseti pracovních dnů povinen zpracovat vyúčtování této cesty a schválené osobou s interním podpisovým oprávněním ho doručit do útvaru EUM/3. Toto vyúčtování předloží zaměstnanec na formuláři Vyúčtování pracovní cesty (viz příloha F).

Zpracované vyúčtování musí obsahovat originál dokladů za služby, které zaměstnanec uhradil v souvislosti s pracovní cestou. Zároveň je povinen přiložit vytištěné letenky. Všechny tyto doklady jsou nezbytné pro správné vyúčtování cestovních náhrad.

Cestovní náhrady

Cestovní náhrady jsou veškeré platby uhrazené v průběhu pracovní cesty v souvislosti s pracovní cestou, které lze členit na jízdní výdaje, jízdní výdaje k návštěvě člena rodiny, výdaje na ubytování, stravné a nutné vedlejší výdaje. Jízdní výdaje se proplácují v prokázané výši. Jako doklad slouží jízdenky, místenky, letenky, lodní lístky, účtenky taxislužby apod., pokud je zaměstnanec uhradil a předložil k vyúčtování.

Zaměstnanci dále přísluší náhrada výdajů za ubytování, které vynaložil v souladu s podmínkami pracovní cesty, a to ve výši, kterou zaměstnanec prokáže. Nocležné zahrnuje cenu noclehu včetně snídaně. Výdaje na ubytování dokládá prostřednictvím

hotelového účtu. Ten musí obsahovat tyto údaje: název ubytovací služby, identifikační číslo organizace, rozsah poskytnuté služby (termín, kdy bylo poskytnuto ubytování), jméno ubytované osoby, název společnosti ŠKODA AUTO a. s., DIČ, adresu a cenu ubytování.

Stravné je finanční náhrada, která slouží k vyrovnání zvýšených nákladů na stravování zaměstnance během pracovní cesty oproti obvyklé výši výdajů na stravování v místě jeho pravidelného pracoviště či bydliště. Stravné nemusí plně krýt skutečné výdaje za stravování během pracovní cesty. Zaměstnanci náleží stravné ze zákona, jeho výše a krácení je upravováno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

Dobrovolným finančním příspěvkem poskytovaným společnostmi je kapesné, které slouží ke krytí výdajů v průběhu zahraniční pracovní cesty, které nelze považovat za nutné vedlejší výdaje. Při využití kapesného nemusí zaměstnanec dokládat potvrzený doklad. Denní paušál kapesného v cizí měně se krátí podle doby trvání pobytu v zahraničí obdobně jako denní paušál stravného. Kapesné je poskytováno do vybraných států. Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout kapesné do výše 40 % zahraničního stravného. Úprava stravného je stanovena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 180.

Zaměstnanci mohou vzniknout v souvislosti s pracovními úkony na pracovní cestu nutné vedlejší výdaje a to zejména při použití telefonu, placení parkovného či přepravy zavazadel. Provádí-li zaměstnanec na zahraniční pracovní cestě směnu valut, je povinen doložit směny platným dokladem ze směnárny nebo banky s uvedením kurzu. Nezbytnost a oprávněnost vykázaných vedlejších výdajů posuzuje příslušný nadřízený daného cestujícího zaměstnance.

Pokud bylo na pracovní cestě společností poskytnuto pohoštění (např. obchodní oběd, schůzka se zákazníkem), jsou náklady hrazeny až ze zisku společnosti po jeho zdanění bez nároku na odpočet daně. V rámci nákladů za pohoštění externích hostů na pracovní cestě je možné uznat částku za spropitné do výše 10 % částky uvedené na dokladu za pohoštění. Náklady musí být schváleny vedoucím útvaru 1. stupně řízení. Vzájemné pohoštění mezi zaměstnanci společnosti nebo členy orgánů společnosti není v rámci realizace pracovní cesty dovoleno. Formulář používaný pro přiznání pohoštění je uveden v příloze G.

Útvar EUM/3 provede vyúčtování pracovní cesty pouze na základě schváleného cestovního příkazu. Zjistí-li EUM/3 nesrovnalosti při vyúčtování pracovní cesty, vyzve zaměstnance i jeho nadřízeného, který vyúčtování schválil, a vyzve je k upřesnění, doplnění nebo vysvětlení nesrovnalostí. Útvar EUM/3 je povinen převzaté vyúčtování zpracovat nejpozději do 10 pracovních dnů ode dne převzetí písemných dokladů.

Pokud byla pracovní cesta bez zálohy nebo byla poskytnutá záloha nižší, než činí nároky zaměstnance, je proveden doplatek v české měně do mzdy. Pokud byla zaměstnanci poskytnuta záloha vyšší, než jsou odpovídající cestovní náhrady, je zaměstnanec povinen do 10 dnů od vyúčtování vrátit přeplatek zálohy na pokladně nebo ve výjimečných případech požádat útvar EUM/3 o vrácení tohoto přeplatku formou snížení mzdy.

V rámci organizační normy, která upravuje cestovní politiku společnosti ŠKODA AUTO a. s., mají zaměstnanci stanovená pravidla pro chování na pracovních cestách a bezpečnostní pokyny. Zaměstnanci by měli dbát na dodržování těchto pokynů, aby dostáli dobrému jménu společnosti a zvýšili svou osobní bezpečnost při pracovních cestách.

4 Analýza nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. je kladen velký důraz na růstovou strategii. Jedním z cílů této strategie je mimo jiné zvyšování mezinárodnosti koncernu a to především se zaměřením na rostoucí trhy v Číně, Indii a Rusku. Růstová strategie společnosti je realizována v rámci Skupiny⁶⁷ a je doprovázena rozsáhlými aktivitami, které mají přispět ke zvyšování ziskovosti a jejichž cílem je zabezpečení dalších investic. Společnost se snaží v mezinárodním měřítku zvýšit svoji atraktivitu také jako zaměstnavatel. Společnost ŠKODA AUTO a. s. dosáhla v minulých letech nejvyššího procentuálního růstu v počtu dodávek zákazníkům ve východní Evropě (konkrétně 47 % v roce 2011), nejsilnějším trhem v tomto regionu bylo Rusko. Také v Asii došlo v minulých k jednoznačnému posílení odbytu. S nárůstem prodeje o téměř 50 % společnost ŠKODA svou dobrou kondici zejména v Indii. V Číně, která se opět stala největším trhem značky ŠKODA vzrostly dodávky např. v roce 2011 o 21,9 %.

Vzhledem k takto se rozvíjejícím aktivitám na evropských a asijských trzích, které pomáhají ke zvyšování mezinárodnosti, musí společnost ŠKODA AUTO a. s. věnovat dostatečnou pozornost také realizaci pracovních cest. Tyto cesty jsou realizovány za účely, mezi které patří obchodní jednání se zahraničními partnery, otevírání nových montážních závodů, zákaznických center a servisů, testování a zkoušky vozů či různá školení. Následující oddíly jsou zaměřeny na analýzu nákladů na pracovní cesty a návrhy jejich optimalizace. Vzhledem k citlivosti a neveřejnému charakteru některých údajů a informací poskytnutých společností ŠKODA AUTO a. s. budou výsledky jednotlivých analýz zkráceny pomocí předem stanoveného koeficientu autorem této práce.

Sestavení účetní závěrky společnosti je v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví (metodika IAS/IFRS). Díky neustále se zvyšujícímu odbytu vozů a úspěšně

⁶⁷ Skupina ŠKODA AUTO je tvořena mateřskou společností ŠKODA AUTO a. s. a plně konsolidovanými dceřinými společnostmi ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko s. r. o a Škoda Auto India Private Ltd.

realizovaným opatřením na zvyšování efektivity dokáže společnost neustále zvyšovat svoji finanční výkonnost. Zisk společnosti vykazuje mezi jednotlivými léty rostoucí tempo.

Společnost má ve svém účtovém rozvrhu stanoveny následující položky nákladových druhů:

- materiálové náklady – suroviny, spotřebovaný materiál a nakupované polotovary,
- služby spojené s výrobou,
- personální náklady:
 - o mzdové náklady,
 - o náklady na penzijní požitky,
 - o náklady na sociální zabezpečení a ostatní personální náklady,
- odpisy majetku a ztráty ze snížené hodnoty,
- ostatní služby.⁶⁸

Mezi náklady na ostatní služby můžeme zahrnout náklady na pracovní cesty. Tyto náklady v sobě zahrnují všechny položky související s průběhem pracovní cesty. Jsou to zejména náklady na dopravu na pracovní cestu. Jedná se o ceny letenek, vlakových jízenek, pronájem automobilů či spotřebu pohonných hmot. Další významnou položkou těchto nákladů je ubytování. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3 této diplomové práce, zaměstnanci mají dané určité limity maximální výše cen ubytování a to jak u tuzemských, tak zahraničních cest. V neposlední řadě jsou to náklady na stravné, to je poskytováno v souladu se zákoníkem práce. Pro společnost ŠKODA AUTO a. s. jsou významnou položkou také náklady na pohoštění, které jsou daňově neuznatelné.⁶⁹ Na pracovní cesty jsou vysíláni zaměstnanci z různých oddělení a útvarů společnosti. Každé oddělení má své číslo nákladového střediska, proto je důležité, aby i náklady na pracovní cesty konkrétního cestujícího byly záúčtovány pod správné nákladové středisko.

⁶⁸ Výroční zpráva 2013 společnosti ŠKODA AUTO a. s.

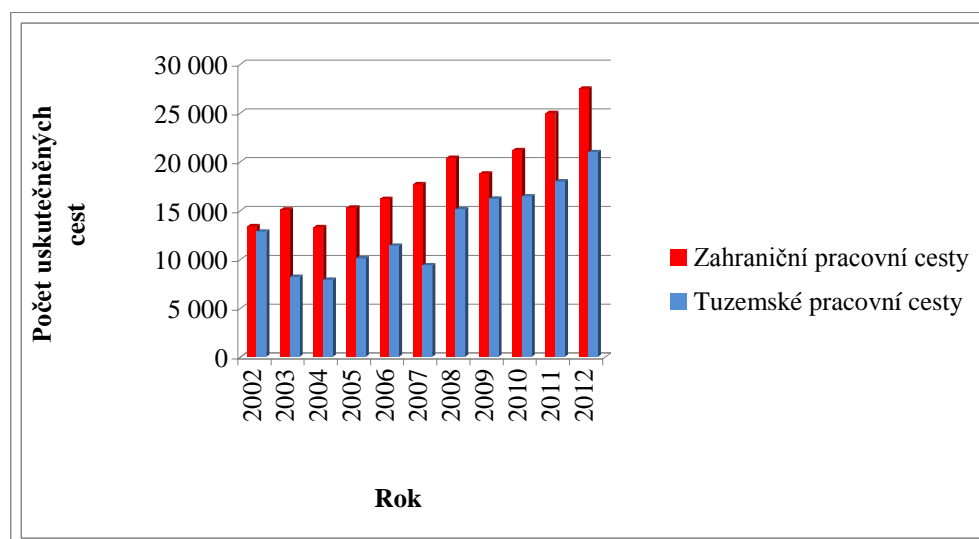
⁶⁹ Společnost ŠKODA AUTO a. s. hradí svým obchodním partnerům při různých jednáních pohoštění. Zejména v rámci průběhu pracovní cesty jsou často pořádány obchodní obědy, náklady na pohoštění jsou pro společnost daňově neuznatelné.

Pro plnění cílů růstové strategie jsou důležité vstupy společnosti na nové trhy. S těmi je spojen také nárůst pracovních cest. Vývoj pracovních cest ve společnosti uskutečněných v letech 2002 – 2012 je znázorněn v následující tab. 3 a obr. 3.

Tab. 3: Přehled pracovních cest v letech 2002 - 2012

Rok	Zahraniční pracovní cesty	Tuzemské pracovní cesty
	Počet (cca)	Počet (cca)
2002	13 400	12 850
2003	15 100	8 200
2004	13 300	7 900
2005	15 300	10 100
2006	16 200	11 400
2007	17 700	9 400
2008	20 400	15 150
2009	18 800	16 210
2010	21 200	16 460
2011	25 000	18 000
2012	27 500	21 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti



Obr. 3: Přehled vývoje pracovních cest v letech 2002 – 2012

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky i obrázku je zřejmé, že jak tuzemské, tak i zahraniční pracovní cesty se v průběhu sledovaného období téměř zdvojnásobily. Počet tuzemských pracovních cest vzrostl za sledované období o 8 150, tj. o 63 %.

Vyvstává otázka, proč došlo k tak vysokému navýšení tuzemských pracovních cest ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Podle získaných interních informací jsou tuzemské pracovní cesty vykonávány především do Kvasin a Vrchlabí, kde se nacházejí pobočné závody společnosti ŠKODA AUTO a. s. Zaměstnanci sem cestují především z důvodu přesunu výroby v rámci jednotlivých závodů, náběhu nových modelů. Jedná se o operativní přesun zaměstnanců, vždy na určité období (např. 2 měsíce) než bude zahájena výroba připravovaných modelů v hlavním závodě společnosti.

Další tuzemské pracovní cesty jsou realizovány do Prahy především za účely, mezi které patří mezinárodní jednání, reprezentace, společenské a kulturní akce (vyhlašování ankety Auto roku, ...). Velká část tuzemských pracovních cest je uskutečňována v souvislosti s účastí na vzdělávacích akcích (např. školení, kurzy, semináře, přednášky, sympozia). K dopravě na pracovní cestu nesmí být použit soukromý dopravní prostředek, proto jsou pro dopravu na tuzemské pracovní cesty využívány především služební vozy nebo hromadná doprava.

Realizace tuzemských pracovních cest ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. je velmi flexibilní především z důvodu výše zmíněného operativního přesunu zaměstnanců v rámci jednotlivých závodů. Přestože ve sledovaném období došlo k nárůstu tuzemských pracovních cest v porovnání s nárůstem cest zahraničních, je toto navýšení zanedbatelné. Podrobnější analýze těchto pracovních cest nebude v diplomové práci věnována pozornost.

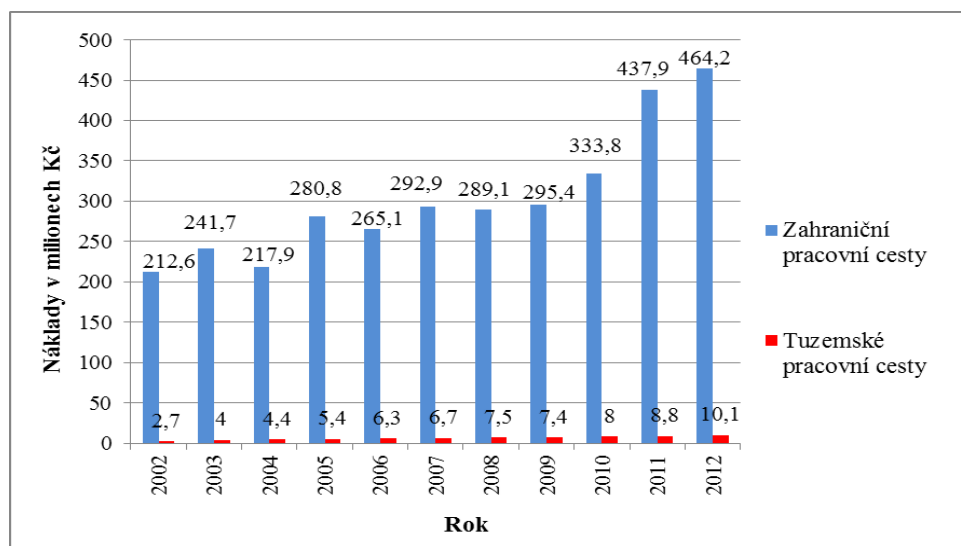
Zahraniční pracovní cesty se zvýšily ve sledovaném období od roku 2002 do roku 2012 o 14 100, což je nárůst o 105 %. Tento nárůst je spojen především s neustále se zvyšujícím počtem pracovních cest uskutečněných do Německa a plánem expanze na trhy v Rusku, Číně a Indii, který přijala společnost zhruba před 11 lety. Tyto státy mají klíčovou roli v plnění růstové strategie společnosti.

Výše nákladů na pracovní cesty uskutečněné v letech 2002 – 2012 je uvedena v tabulce 4.

Tab. 4: Výše nákladů na pracovní cesty v letech 2002 – 2012 (v mil. Kč)

Rok	Výše nákladů	
	Zahraniční pracovní cesty	Tuzemské pracovní cesty
2002	212,6	2,7
2003	241,7	4
2004	217,9	4,4
2005	280,8	5,4
2006	265,1	6,3
2007	292,9	6,7
2008	289,1	7,5
2009	295,4	7,4
2010	333,8	8
2011	437,9	8,8
2012	464,2	10,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti



Obr. 4: Výše nákladů na pracovní cesty v letech 2002 – 2012 (v mil. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Ze srovnání uplynulých let 2002 – 2012 (tabulka 4 a obrázek 4) vyplývá, že se náklady jak na zahraniční tak tuzemské pracovní cesty výrazně zvýšily. U zahraničních pracovních cest

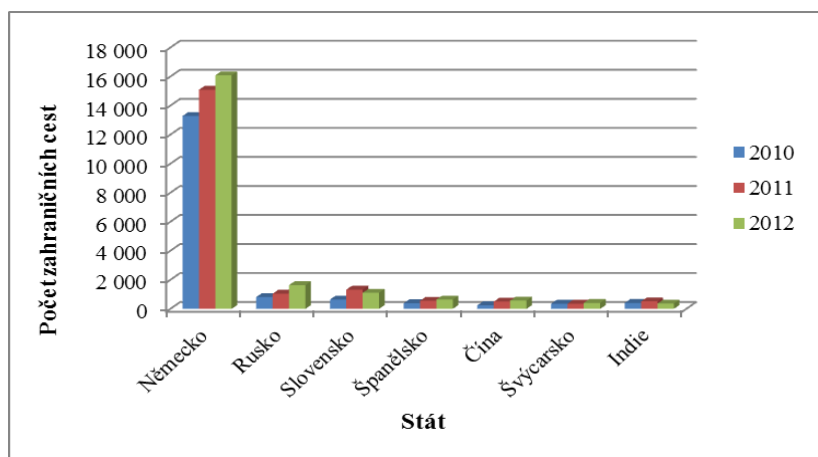
došlo k nárůstu o 251,6 milionů Kč což je o 118 % více. Výrazný nárůst nákladů byl v letech 2010 – 2011. K růstu nákladů na pracovní cesty ve sledovaném došlo i u tuzemských pracovních cest. Zvýšení činí 7,4 milionů Kč. Celkové náklady na pracovní cesty uvedené v tabulce 4 v sobě obsahují následující položky: stravné, kapesné, ubytování hrazené zaměstnancem přímo na cestě, parkovné, poplatky za taxi, pohonné hmoty, dálniční poplatky.

V následující tabulce 5 a obrázku 5 jsou uvedeny vybrané státy, do kterých byly ve společnosti nejčastěji realizovány pracovní cesty v letech 2010 – 2012.

Tab. 5: Pracovní cesty uskutečněné do vybraných států v letech 2010 - 2012

Stát	Počet uskutečněných cest		
	2010	2011	2012
Německo	13 290	15 092	16 091
Rusko	818	1 045	1 637
Slovensko	645	1 328	1 108
Španělsko	390	556	642
Čína	248	501	571
Švýcarsko	358	360	411
Indie	411	517	363

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy



Obr. 5: Pracovní cesty uskutečněné do vybraných států v letech 2010 – 2012

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky 5 i obrázku 5 je zřejmé, že nejčastějším cílem pracovních cest je Německo. Ostatní pracovní cesty jsou vůči cestám uskutečněným do Německa zanedbatelné. Do Německa se ročně uskuteční tak velký počet pracovních cest především z toho důvodu, že zde sídlí automobilový koncern Volkswagen Group, jehož je společnost ŠKODA AUTO a. s. součástí. Nejčastějším cílem je pak německý Wolfsburg. Počet cest za sledované období vzrostl o 2 800. Na pracovní cesty jezdí jak zaměstnanci s manažerským postavením, tak také výrobní technici. Cesty jsou realizovány za účely, jako jsou např. jednání společnosti s dodavateli a vedením, dále různá školení a prezentace.

Dalšími významnými státy, co se počtu uskutečněných pracovních cest týká, jsou Rusko a Slovensko. Jak můžeme vidět v tabulce, počet cest realizovaných do Ruska se během posledních 3 let zdvojnásobil. Ruská federace je země, která má velký potenciál ekonomického růstu a ambice stát se největším evropským trhem s osobními automobily. Společnost má v této zemi dva montážní závody. Tyto závody jsou ve městech Kaluga a Nižní Novgorod.

Významný je nárůst pracovních cest uskutečněných na Slovensko. V letech 2010 – 2011 se více než zdvojnásobily. Důvodem toho nárůstu je přesun výroby vozu Citigo do slovenské Bratislavy. Cesty na Slovensko mají od roku 2011 spíše klesající vývoj.

U státu jako je Španělsko, Čína, Švýcarsko a Indie můžeme vidět nepatrný nárůst počtu uskutečněných pracovních cest. Jak již bylo řečeno dříve, právě Čína a Indie jsou země, které jsou důležité pro plnění cílů růstové strategie společnosti. Čínský trh je v současnosti nejdůležitějším trhem pro značku ŠKODA, tento trh má ambice stát se největším automobilovým trhem na světě. Na tomto trhu působí společnost od roku 2007. Trend růstu udržuje společnost především pomocí velké šíře produktové nabídky, velké hustoty prodejní a servisní sítě. I v této zemi má již dva montážní závody a to v Shanghai a Pekingu.

Na indický trh vstoupila společnost již v roce 2001, kdy začala v městě Aurangabád s montáží modelu ŠKODA Octavia. Důležitý byl také rok 2009, kdy ve městě Pune vznikl

výrobní závod. V tabulce č. 3 můžeme vidět, že v letech 2009 – 2010 vzrostly počty zahraničních pracovních cest o 2 400.

V tabulce 6 jsou uvedeny počty pracovních cest v závislosti na době trvání pracovní cesty do vybraných států.

Tab. 6: Počet pracovních cest do vybraných států rozdělených podle doby trvání pracovní cesty

Počet dní	Země						
	Německo	Rusko	Slovensko	Indie	Čína	Španělsko	Švýcarsko
1	5879	16	275	0	2	31	223
2	5287	189	448	3	15	151	69
3	2249	317	195	56	66	239	56
4	859	238	67	85	121	80	32
5	1058	327	57	136	153	67	17
6–10	275	234	12	57	123	49	13
11–20	228	111	8	15	61	19	1
21 a více	256	205	46	11	30	6	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Tabulka 6 znázorňuje kolikadenní cesty jsou nejčastěji realizovány do sledovaných států. Porovnávány byly údaje o pracovních cestách do států, kam společnost ŠKODA AUTO a. s. vysílá nejvíce svých zaměstnanců.

V tabulce 7 je vypočtena průměrná délka pracovních cest konaných do těchto států. Z údajů je zřejmé, že do států, které se nacházejí v blízkosti ČR, jsou nejčastěji realizovány pracovní cesty krátkodobého charakteru. Jedná se většinou o jednodenní až dvoudenní cesty. V případě Německa jsou nejčastěji konány jednodenní pracovní cesty, na které se zaměstnanci dopravují v převážné většině letecky nebo prostřednictvím služebních automobilů. Pokud se podíváme na cesty pořádané do Ruska, Indie a Číny můžeme vidět, že tyto cesty jsou nejčastěji pětidenní. Je to z toho důvodu, že na tyto cesty se zaměstnanci dopravují letecky, náklady na letenky jsou vysoké a pokud by se zaměstnanci vraceli zpět po jednom dni, nebylo by konání těchto pracovních cest efektivní.

Tab. 7: Průměrná délka pracovní cesty ve vybraných státech

	Stát						
	Německo	Rusko	Slovensko	Indie	Čína	Španělsko	Švýcarsko
Počet dní	2,8	9,7	3,8	6,4	8,7	3,9	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

4.1 Analýza změn úpravy stravného na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Základní sazby stravného jsou každý rok upravovány a mění se jejich výše. Právní úprava těchto změn byla popsána v kapitole č. 1, oddílu 1.6. Jelikož náklady na stravné jsou také důležitou položkou, co se nákladů na pracovní cesty týče, jsou následující části věnovány změnám tuzemského i zahraničního stravného ve společnosti za vybraná období.

Tuzemské stravné

V tabulce č. 8 je uveden vývoj cen tuzemského stravného v letech 2008 a 2013.

Tab. 8: Tuzemské stravné poskytované společností ŠKODA v letech 2008 - 2013

Délka trvání	Rok		
	5 – 12 hod.	12 -18 hod.	18 a více hod.
2008	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2009	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2010	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2011	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2012	65 Kč	100 Kč	160 Kč
2013	70 Kč	105 Kč	160 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Společnost drží výši tuzemského stravného blízko minimální hranice stanovené zákonem. Krácení stravného je prováděno v souladu se zákoníkem práce. Pro rok 2013 došlo pouze ke změně výše stravného poskytovaného podle počtu hodin strávených na pracovní cestě,

krácení stravného podle počtu poskytnutých bezplatných jídel zůstalo beze změn. Sazba stanovená společností je pro zaměstnance adekvátní. Zaměstnanci jsou během pracovní cesty odměňováni řádným platem a veškeré výdaje spojené s pracovní cestou jsou jim proplaceny.

Zahraniční stravné

Stravné na zahraniční pracovní cestu je poskytováno v měně příslušné pro daný stát. Jeho výši, jak již bylo zmíněno výše v kapitole č. 1 (strana 34), vyhláší na počátku každého roku ministerstvo financí prostřednictvím vyhlášky, ve které jsou uvedeny výše stravného pro jednotlivé státy. Tabulka výše zahraničního stravného pro rok 2013 je uvedena v příloze D.

Co se týká změn stravného při zahraničních pracovních cestách, krácení stravného podle počtu hodin strávených v zahraničí zůstalo stejné jako v předešlém roce. Plná výše stravného je zaměstnancům proplacena až po 18 hodinách strávených za hranicemi ČR. Tato změna byla zavedena již v roce 2012 oproti roku 2011, kdy plná výše stravného náležela zaměstnancům již po 12 hodinách.

Tato změna zahraničního stravného se projevila především při realizaci jednodenních pracovních cest. Nejvíce těchto pracovních cest je uskutečňováno do Německa a na Slovensko, čas strávený za hranicemi těchto států je právě do 12 hodin vzhledem k blízkosti českým hranicím. Mnoho zaměstnanců proto při těchto jednodenních pracovních cestách nemá nárok na poskytnutí plného stravného. Těmto zaměstnancům je přiznáno stravné ve zkrácené výši.

Pro rok 2013 došlo ke změně pouze některých sazeb zahraničního stravného. Změnily se sazby stravného pro Argentinu, Bosnu a Hercegovinu, Černou Horu, Estonsko, Chorvatsko, Paraguay, Srbsko a Slovensko. Sazby se měnily z důvodu přechodu na jinou měnu nebo z důvodu sjednocení stravného v případě sousedních států, u kterých jsou srovnatelné cenové hladiny a náklady na stravování.

V následující tabulce 9 jsou uvedeny státy, do kterých jsou ve firmě nejčastěji konány pracovní cesty. Vývoje sazeb stravného je uveden za období 2008 – 2013.

Tab. 9: Vývoj sazeb zahraničního stravného ve vybraných státech za období 2008 - 2013

Stát	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Čína	50 USD	40 EUR	40 EUR	40 EUR	40 EUR	40EUR
Indie	45 USD	35 EUR	35 EUR	35 EUR	35 EUR	35 EUR
Německo	45 EUR	45 EUR	45 EUR	45 EUR	45 EUR	45 EUR
Rusko	45 EUR	45 EUR	45 EUR	45 EUR	45 EUR	45 EUR
Slovensko	650 SKK	30 EUR	30 EUR	30 EUR	30 EUR	35 EUR

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky 9 vyplývá, že sazby stravného se příliš nemění. Většina záloh je nyní poskytována v eurech. Pro společnost je významná především změna stravného při cestách na Slovensko. Tato sazba se zvýšila v roce 2013 oproti roku 2012 z 30 eur na 35 eur.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. přidává k základním zákonným sazbám zahraničního stravného navíc kapesné. V tabulce 10 jsou uvedeny výše kapesného poskytovaného na 1 den ve vybraných státech za období 2008 – 2013.

Tab. 10: Výše kapesného poskytovaného společností ŠKODA AUTO a. s. na 1 den ve vybraných státech

Stát	Rok					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Čína	10 USD	8 EUR	8 EUR	8 EUR	8 EUR	8 EUR
Indie	9 USD	7 EUR	7 EUR	7 EUR	7 EUR	7 EUR
Německo	0	0	0	0	0	0
Rusko	9 EUR	9 EUR	9 EUR	9 EUR	9 EUR	9 EUR
Slovensko	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky je zřejmé, že kapesné není cestujícím zaměstnancům společnosti ŠKODA AUTO a. s. při realizaci zahraničních pracovních cest poskytováno do všech států. Kapesné se neposkytuje do států Evropské unie, které jsou členy eurozóny, což znamená, že na jejich území platí společná měna euro. Výjimkou jsou Slovinsko, Estonsko, Kypr a Malta.

Kapesné je ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. poskytováno zaměstnancům nad rámec legislativních požadavků a proto zaměstnanci nemusí při jeho využití předkládat potvrzené doklady. Tabulka výše zahraničního stravného a kapesného poskytovaného zaměstnancům společnosti v roce 2013 je uvedena v příloze D.

4.2 Analýza nákladů na dopravu na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

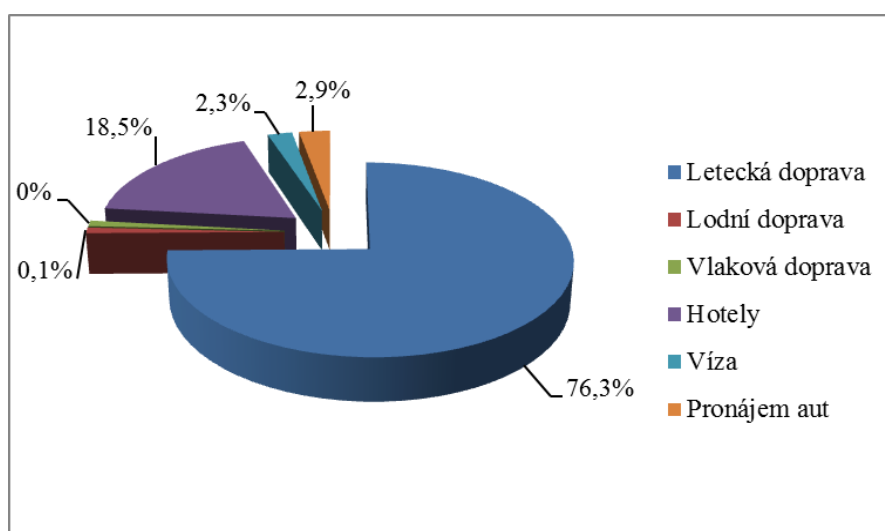
K dopravě na pracovní cesty mohou zaměstnanci společnosti využívat služební vozy nebo služby smluvní cestovní kanceláře, která zajišťuje především leteckou dopravu na zahraniční pracovní cesty.

Služební automobily jsou využívány pro dopravu především na tuzemské pracovní cesty a zahraniční pracovní cesty realizované do Německa, kde sídlí mateřská společnost. Dalšími státy, do kterých zaměstnanci jezdí služebními vozy, jsou Slovensko, Rakousko, Polsko, Slovinsko, Maďarsko, Chorvatsko, Francie a Belgie. Zaměstnanci mají stanoveno v cestovní politice, že pro dopravu na pracovní cestu nesmějí využívat soukromé vozy.

Poměr zahraničních pracovních cest, na které jsou využívány služební vozy a cest, na které se zaměstnanci dopravují prostřednictvím služeb smluvní cestovní kanceláře je z dostupných údajů 40:60. Je zřejmé, že pro dopravu na větší počet cest využívají zaměstnanci leteckou dopravu.

Vzhledem k tomuto zjištění lze předpokládat, že největší položkou zatěžující náklady na pracovní cesty jsou náklady na letenky. Je to z toho důvodu, že většina pracovních cest je konána v rámci Evropy i mimo ní letecky. Tato doprava je upřednostňována, protože je časově nenáročná, a to především pokud jsou pracovní cesty směřovány do vzdálenějších destinací. V dnešní době je na trhu velký počet leteckých společností nabízejících rozmanité služby a to ať už se jedná o různé cenové nabídky či časy letů, proto může být tato doprava považována za flexibilní. Zaměstnanci mohou volit takový čas odletu, který nejlépe odpovídá splnění záměrů pracovní cesty. Při rezervaci letenek ale musí respektovat cestovní politiku společnosti, která stanovuje určitá pravidla. Jedná se zejména o objednanou třídu, v rámci letů do Evropy musí využít ekonomickou třídu a v rámci letu mimo Evropu mohou využít obchodní třídu.

Smluvní cestovní kancelář, prostřednictvím které společnost objednáva cestovní služby, je povinna objednat letenky za nejnižší cenu, která je v tu chvíli nabízena na trhu. Mimo letenek objednávají zaměstnanci společnosti u smluvní cestovní kanceláře další služby, mezi které patří např. rezervace hotelů, pronájem automobilů v cílové destinaci pracovní cesty, zajištění víza či objednání vlakové jízdenky. Následující obrázek 4 zachycuje podíl těchto služeb podle velikosti celkových nákladů na objednané služby u smluvní cestovní kanceláře, kterou je od konce roku 2011 společnost AMERICAN EXPRES.



Obr. 6: Podíl jednotlivých služeb podle velikosti nákladů objednaných u smluvní cestovní kanceláře

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

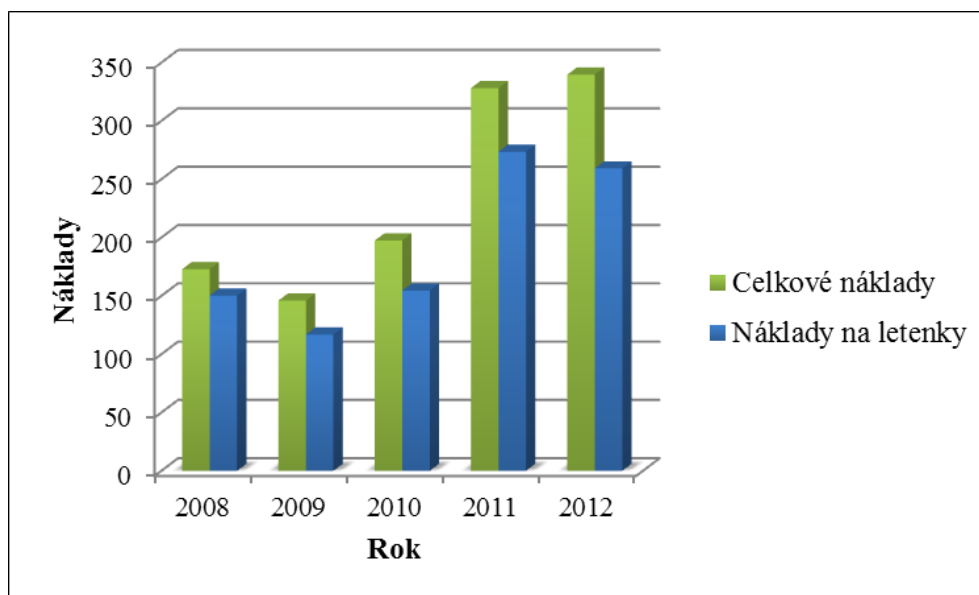
Z obrázku 6 je zřejmé, že nejvyšší položkou nákladů při realizaci pracovních cest jsou skutečně náklady na leteckou dopravu. Proto právě tato položka nákladů má největší potenciál na úsporu. Další významnou položkou jsou náklady na ubytování. Tato problematika je již ve firmě upravena stanovenými maximálními limity pro ceny ubytování a to jak u zahraničních, tak tuzemských pracovních cest.

Podíl velikosti nákladů na letenky vůči celkovým nákladům na objednané služby u smluvní cestovní kanceláře v letech 2008 – 2012 je uveden v tabulce číslo 11 a obrázku 7.

Tab. 11: Podíl nákladů na letenky vůči celkovým nákladům na služby objednaných u smluvní cestovní kanceláře v letech 2008 – 2012 (v mil. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Celkové náklady smluvní cestovní kanceláře	172,8	145,9	197,3	328, 1	339,6
Náklady na letenky	150,2	116,8	154,5	273,5	259,2
Podíl nákladů letenek na celkových nákladech	86,9 %	80 %	78,3 %	83,4 %	76,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti



Obr. 7: Podíl nákladů na letenky vůči celkovým nákladům na služby objednaných u smluvní cestovní kanceláře v letech 2008 – 2012 (v mil. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

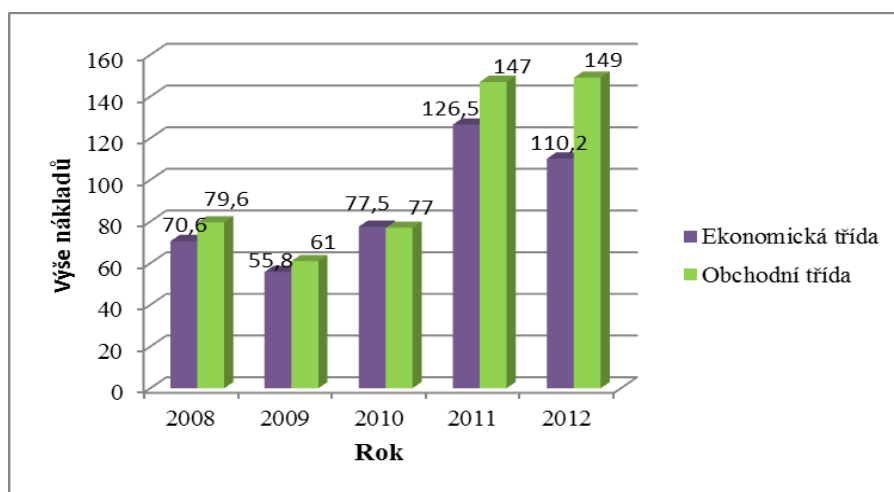
V tabulce č. 11 a obrázku 7 můžeme vidět, že jak celkové náklady, tak i náklady na letenky vykazují rostoucí trend. Nárůst nákladů je spojen zejména s nárůstem pracovních cest konaných ve společnosti, jak již bylo uvedeno výše, počet cest se za poslední roky téměř zdvojnásobil. Faktorem, který působí na nárůst nákladů na letenky, jsou zahraniční cesty konané mimo Evropu. V posledních letech vzrostl počet cest realizovaných do států, jako jsou Indie, Čína a Rusko. Letenky do těchto destinací jsou finančně nákladné a to jednak z důvodu vzdálenosti, ale také z toho důvodu, že zaměstnanci mají nárok létat do těchto destinací v obchodní třídě. U těchto letenek závisí jejich cena především na tom, kdy je daná letenka rezervována.

Podíl nákladů na letenky v ekonomické a obchodní třídě je uveden v následující tabulce 12 a obrázku 8.

Tab. 12: Celkové náklady na letenky v letech 2008 -2012 rozdělené na ekonomickou a obchodní třídu (v mil. Kč.)

Třída	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
Ekonomická	70,6	55,8	77,5	126,5	110,2
Obchodní	79,6	61	77	147	149
Celkem	150,2	116,8	154,5	273,5	259,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti



Obr. 8: Podíl nákladů na letenky v ekonomické a obchodní třídě v letech 2008 – 2012 (v mil. Kč.)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky 12 a obrázku 8 vyplývá, že došlo k výraznému nárůstu nákladů na letenky v obchodní třídě. Ve sledovaném období se zvýšil počet těchto nákladů o 69,4 milionů Kč, což představuje nárůst o 87,2 %. Je to z důvodu otevření trhu společností především do Číny a Indie, kde byly v minulých letech vybudovány nové montážní závody. Náklady na leteckou dopravu do těchto dvou zemí tvoří zhruba polovinu celkových nákladů na letenky v obchodní třídě, tj. zhruba 72 milionů Kč (viz tabulka 18).

V posledních letech došlo ke zvýšení nákladů na lety i v ekonomické třídě, od roku 2008 do roku 2012 představuje tento nárůst 39,6 milionů Kč (tj. 56 %). Toto navýšení je způsobeno především nárůstem pracovních cest uskutečněných do Ruska, kam zaměstnanci musí podle pravidel cestovní politiky společnosti létat právě v této třídě.

Náklady na letenky vystavené v obchodní třídě v sobě zahrnují kromě nákladů na letenky do Indie a Číny také náklady na letenky do dalších mimoevropských států. Jsou to jednotlivé pracovní cesty, na které jsou vysíláni zaměstnanci pouze několikrát do roka. Jedná se například o cesty do Jihoafrické republiky, Malajsie, Korejské republiky, Spojených Arabských Emirátů, Kazachstánu, Turecké republiky, Izraele, Brazílské federativní republiky, Austrálie, Alžírské demokratické a lidové republiky, Spojených států amerických, Spojených států mexických, Ghany, Pobřeží slonoviny, Senegalu, Kyrgyzstánu, Súdánu a Tádžikistánu. Vzhledem k malému počtu těchto pracovních cest nejsou náklady na leteckou dopravu do těchto zemí obsahem analýzy této diplomové práce.

Další položkou zahrnutou v celkových nákladech na letenky v obchodní třídě ve sledovaném období jsou pracovní cesty, které jsou uskutečňovány zaměstnanci z útvaru Technického vývoje. Tyto pracovní cesty jsou ve společnosti charakterizovány jako „*tajné*“, proto tato data nemohou být zpracována.

4.2.1 Analýza nákladů na leteckou dopravu do Indie a Číny

Následující části diplomové práce jsou zaměřeny na analýzu cen letenek vybraných leteckých společností a cen letenek v závislosti na době rezervace letenky před pracovní cestou.

Letenky jsou ve společnosti rezervovány smluvní cestovní kanceláří. Tato cestovní kancelář objednává letenky od leteckých společností, se kterými má společnost ŠKODA AUTO a. s. uzavřeny smlouvy pro lety do určitých destinací. V současné době má společnost uzavřeny dohody s těmito leteckými společnostmi: České Aerolinie, Lufthansa, Finnair, Emirates, Turkish Airlines, British Airways, Aeroflot, KLM, Airfrance.

Největší položkou nákladů na letenky jsou letenky v obchodní třídě při cestách realizovaných do Indie a Číny. V následujících částech diplomové práce budou porovnány náklady na letenky podle rezervované třídy a podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu.

Pro srovnání cen letenek byly vybrány letecké společnosti, se kterými zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a. s. nejčastěji létají do Indie a Číny:

- Deutsche Lufthansa AG je německý národní dopravce, zároveň největší německá letecká společnost obsluhující přes 200 destinací v Evropě, Asii, Africe a Americe.
- KLM Royal Dutch Airlines jsou Nizozemské královské aerolinie, je to národní letecká společnost Nizozemska, která sídlí na mezinárodním letišti Schiphol v Amsterdamu.
- Finnair je největší finská letecká společnost.
- Emirates je státní letecká společnost Spojených arabských emirátů. Jejím domovským letištěm je letiště v Dubaji. Společnost realizuje zhruba 2400 osobních letů týdně. Letecká společnost Emirates provozuje pravidelné linky do 111 měst v 62 zemích.

V následujících tabulkách 13, 14, 15 a 16 jsou uvedeny ceny letenek platných v roce 2012 v ekonomické a obchodní třídě od výše uvedených leteckých společností do Indie a Číny.

Tab. 13: Srovnání cen letenek do Indie (letišťe Dillí)

Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Obchodní třída
Finnair	22 863 Kč	43 406 Kč
KLM	33 356 Kč	75 362 Kč
Emirates	16 673 Kč	63 816 Kč
Lufthansa	21 211 Kč	76 751 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 14: Srovnání cen letenek do Indie (letišťe Bombaj)

Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Obchodní třída
KLM	26 827 Kč	69 467 Kč
Emirates	XXX	62 808 Kč
Lufthansa	21 347 Kč	76 287 Kč
Turkish Airlines	22 454 Kč	60 049 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 15: Srovnání cen letenek do Číny (letišťe Peking)

Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Obchodní třída
Finnair	20 204 Kč	45 395 Kč
KLM	18 771 Kč	62 511 Kč
Emirates	17 850 Kč	62 479 Kč
Lufthansa	21 444 Kč	71 584 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tab. 16: Srovnání cen letenek do Číny (letišťe Šanghaj)

Letecká společnost	Cena letenky	
	Ekonomická třída	Obchodní třída
Emirates	17 530 Kč	62 479 Kč
Lufthansa	21 444 Kč	71 584 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V tabulce 17 jsou porovnány průměrné ceny letenek v jednotlivých třídách do Indie. Průměrná cena letenky je vypočtena z tabulek 13 a 14. Ceny těchto letenek odpovídají cenám při včasné rezervaci letenek, tj. cca 1 měsíc před odjezdem na pracovní cestu. Vezmeme-li počet cest uskutečněných v roce 2012 do Indie a vynásobíme ho průměrnou cenou letenky, dostaneme celkové náklady na letenky do Indie v ekonomické a obchodní třídě. Zaměstnanci létají do Indie podle pravidel stanovených v cestovní politice obchodní třídou, pokud by létali ve třídě ekonomické, společnost by uspořila 15 413 070,75 Kč (tj. úspora 64 % z nákladů na letenky v obchodní třídě v roce 2012).

Tab. 17: Výpočet úspory nákladů na letenky do Indie podle objednané třídy

Třída	Ø cena letenky	Počet cest	Celkové náklady	Rozdíl
Ekonomická	23 533 Kč	363	8 542 479 Kč	15 413 070,75 Kč
Obchodní	65 993,25 Kč	363	23 955 549,75 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V tabulce 18 jsou porovnány průměrné ceny letenek v jednotlivých třídách do Číny. Průměrná cena letenky je vypočtena z tabulek 15 a 16. Počet uskutečněných cest do Číny v roce 2012 byl 571. Provedeme-li stejný výpočet jako u letů do Indie (viz tab. 17), dojdeme k závěru, že pokud by pracovní cesty do Číny byly realizovány leteckou dopravou za předpokladu využití ekonomické třídy, společnost by uspořila 24 628 086,50 Kč (tj. úspora 68,8 % z nákladů na letenky v obchodní třídě v roce 2012).

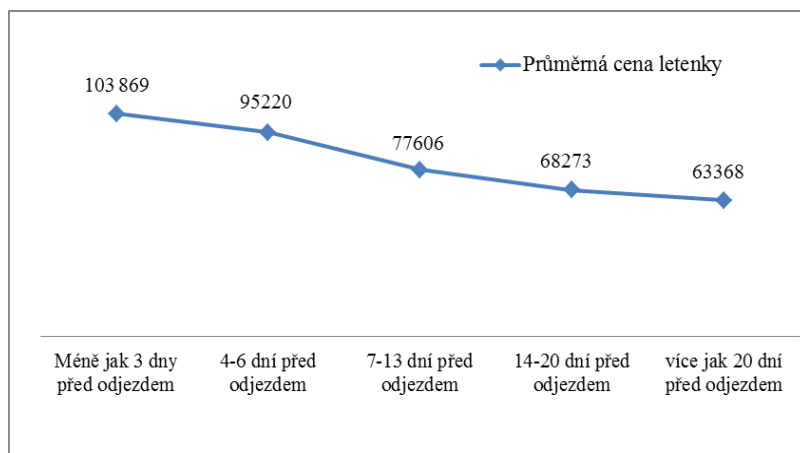
Tab. 18: Výpočet úspory nákladů na letenky do Číny podle objednané třídy

Třída	Ø cena letenky	Počet cest	Celkové náklady	Rozdíl
Ekonomická	19 540,50 Kč	571	11 157 625,50 Kč	24 628 086,50 Kč
Obchodní	62 672 Kč	571	35 785 712 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

U letenek je důležitým faktorem ovlivňujícím cenu letenky doba rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu. Na obrázku 9 můžeme vidět, jaká je průměrná cena letenky v obchodní třídě do Indie a Číny podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu. Rozdíl v cenách letenek v závislosti na počtu dní rezervace před odjezdem je

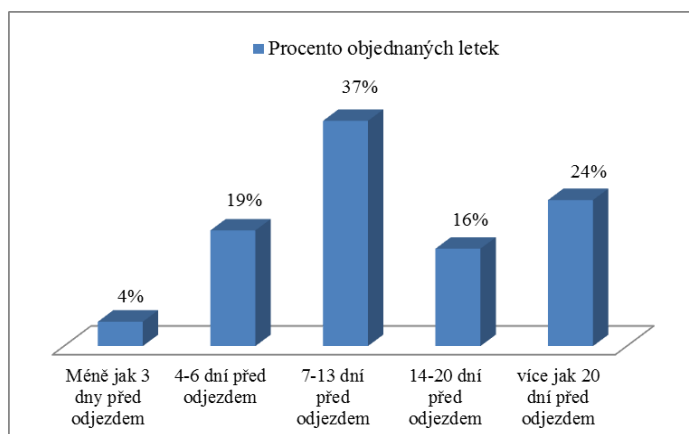
40 501 Kč. Je zřejmé, že pro společnost by bylo nejlepší, kdyby pracovní cesty ve společnosti byly plánovány s dostatečným časovým předstihem, aby mohlo být dosaženo co největší efektivity.



Obr. 9: Průměrná cena letenky v obchodní třídě podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na obrázku 10 je znázorněn poměr počtu objednávaných letenek ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. v závislosti na době rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu. Z obrázku je zřejmé, že nejvíce letenek je rezervováno 7 – 13 dní před odjezdem na pracovní cestu, kdy je průměrná výše letenky v obchodní třídě 77 606 Kč.



Obr. 10: Procento objednávaných letenek v obchodní třídě podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z uvedených tabulek 17 a 18 vyplývá, že průměrné ceny letenek do Indie a Číny jsou téměř totožné, proto v další části práce je provedeno srovnání realizovaných pracovních cest v roce 2012 společně pro obě země.

Tab. 19: Počet cest do Indie a Číny realizovaných v roce 2012 rozdělený podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu

Počet dní před odjezdem na pracovní cestu	Ø cena letenky v obchodní třídě	Počet cest	Celkové náklady
1-3	103 869 Kč	37	3 843 153 Kč
4-6	95 220 Kč	178	16 949 160 Kč
7-13	77 606 Kč	346	26 851 676 Kč
14-20	68 273 Kč	149	10 172 677 Kč
20 a více	63 368 Kč	224	14 194 432 Kč
		934	72 011 098 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Tabulka 19 vykazuje počet pracovních cest realizovaných do Indie a Číny, průměrnou cenu letenky v obchodní třídě podle počtu dní rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu. Z tabulky je zřejmé, že čím kratší je doba rezervace letenky, tím vyšší je její cena. Nejvíce letenek je rezervováno 7 – 13 dní před odjezdem na pracovní cestu.

V následující části diplomové práce budou znázorněny výpočty možné optimalizace nákladů na letenky v obchodní třídě podle doby rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu.

Pokud by se cesty rezervované 1-3 dny a 4-6 dní před pracovní cestou rezervovaly 7-13 dní před začátkem pracovní cesty, společnost by na letech do Indie a Číny uspořila 4 107 023 Kč (tj. 5,7 % z celkových nákladů na letenky do Indie a Číny v roce 2012).

$$37 \times 103\,869 = 3\,843\,153 \text{ Kč}$$

$$37 \times 77\,606 = 2\,871\,422 \text{ Kč} \quad \text{Rozdíl: } 971\,731 \text{ Kč}$$

$$178 \times 95\,220 = 16\,949\,160 \text{ Kč}$$

$$178 \times 77\,606 = 13\,813\,868 \text{ Kč} \quad \text{Rozdíl: } 3\,135\,292 \text{ Kč}$$

Celkem úspora: 4 107 023 Kč

Pokud by všechny cesty byly rezervovány více než 20 dní před odjezdem na pracovní cestu, společnost by uspořila 12 825 386 Kč (tj. 17,8 % z celkových nákladů na letenky do Indie a Číny v roce 2012).

$$37 \times 103\,869 = 3\,843\,153 \text{ Kč}$$

$$37 \times 63\,368 = 2\,344\,616 \text{ Kč} \quad \text{Rozdíl: } 1\,498\,537 \text{ Kč}$$

$$178 \times 95\,220 = 16\,949\,160 \text{ Kč}$$

$$178 \times 63\,368 = 11\,279\,504 \text{ Kč} \quad \text{Rozdíl: } 5\,669\,656 \text{ Kč}$$

$$346 \times 77\,606 = 26\,851\,676 \text{ Kč}$$

$$346 \times 63\,368 = 21\,925\,328 \text{ Kč} \quad \text{Rozdíl: } 4\,926\,348 \text{ Kč}$$

$$149 \times 68\,273 = 10\,172\,677 \text{ Kč}$$

$$149 \times 63\,368 = 9\,441\,832 \text{ Kč} \quad \text{Rozdíl: } 730\,845 \text{ Kč}$$

Celkem úspora: 12 825 386 Kč

4.2.2 Analýza nákladů na pracovní cesty uskutečněné do Německa

Z analýzy celkových nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., která je zpracována v úvodu této kapitoly, vyplývá, že nejvíce zahraničních pracovních cest, co se počtu týká, je realizováno do Německa. Z tohoto důvodu jsou následující části diplomové práce věnovány analýze nákladů na zahraniční pracovní cesty uskutečněné právě do Německa.

Pro dopravu na pracovní cesty do Německa je možné zvolit jízdu automobilem, vlakem či leteckou dopravu. Cesta vlakem není ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. využívána, protože je časově velmi náročná, zaměstnanci by ve vlaku strávili přibližně 8 hodin. Tato doprava je zároveň velmi neflexibilní a není možné přímé spojení do mnoha německých měst. Velký počet přestupů by byl pro zaměstnance, kteří cestují např. s velkým počtem zavazadel, značně nepohodlný. Proto v této diplomové práci není zpracována analýza nákladů na pracovní cesty realizované vlakovou dopravou.

Jako způsob dopravy do Německa je ve společnosti využívána letecká a automobilová doprava. Je důležité uvést, kdy zaměstnanci mohou pro dopravu použít služební automobily a kdy by měli přednostně využít leteckou dopravu. V rámci pravidel cestovní politiky společnosti mají zaměstnanci stanoveno, že při realizaci pracovních cest do Wolfsburgu, Braunschweigu, Hannoveru a na Ehru by měli přednostně využít leteckou dopravu. Je to z toho důvodu, že na letiště v Braunschweigu je každý pracovní den a v neděli uskutečněn charterový let podle letového řádu, který je uveden v kapitole 3 této diplomové práce. Na leteckou společnost, která provádí zabezpečení letů DO/Z Braunschweigu, se každé tři roky pořádá ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. *výběrové řízení*.⁷⁰ V posledních letech zajišťují leteckou dopravu do Německa České Aerolinie.

⁷⁰ Výběrovým řízením (dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách) se rozumí zadávací řízení. Zadávací řízení zabezpečuje soutěž při výběru nejvhodnější nabídky. Je to tedy formalizovaný postup, kterým je vybírán dodavatel veřejné zakázky. Toto řízení se zahajuje výhradně způsoby stanovenými v zákoně. Má dvě základní formy, buďto uveřejněním oznámení o zahájení zadávacího řízení, nebo je zadávací řízení zahájeno výzvou.

Společností ŠKODA AUTO a. s. je každý den zprostředkována doprava cestujících zaměstnanců přímo na terminál 3 Letiště Václava Havla Praha. Let je uskutečňován letadlem typu ATR 42 pro 48 cestujících. Doba přepravy na letiště v Braunschweigu z Mladé Boleslavi je zhruba 2 hodiny (*cesta Mladá Boleslav – Praha cca 1 hodina autem + let cca 1 hodina 10 minut Praha – Braunschweig*). Pokud zaměstnanci použijí k dopravě služební automobil, trvá tato cesta přibližně 5 hodin. Uvedené časy jsou vypočteny za předpokladu plynulosti dopravy.

Pro dopravu na pracovní cesty uskutečněných z Mladé Boleslavi do ostatních německých měst, které jsou vzdálené od letiště v Braunschweigu, využívají zaměstnanci služební vozy. Jedná se zejména o pracovní cesty uskutečněné do Arternu, Drážďan, Frankfurtu, Ingolstadtu, Kasselu, Lipska, Mnichova, Regensburgu, Stuttgartu a Zwickau. Pro tyto cesty není obvyklé, aby se zaměstnanci vraceli zpět do ČR, jedná se o cesty, které mají vícedenní charakter.

V tabulce 20 jsou uvedeny počty uskutečněných pracovních cest do Německa rozdělené podle cílového města pracovní cesty a druhu použitého dopravního prostředku.

Tab. 20: Pracovní cesty uskutečněné do Německa v roce 2012 rozdělené podle typu dopravy zaměstnanců

Dopravní prostředek	Počet uskutečněných cest	
	Wolfsburg, Braunschweig, Hannover, Ehra	Ostatní německá města
Auto	3 685	6 314
Letadlo	6 092	XXX
Celkem	9 777	6 314

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V tabulce 20 můžeme vidět, že i přes jasně stanovená pravidla pro využívání charterového letu při cestách do Wolfsburgu a okolí je více než třetina cest do těchto měst uskutečněna prostřednictvím služebních automobilů.

Pokud zaměstnanci nevyužijí charterový let, musí ve společnosti předložit zdůvodnění použití jiného typu dopravy. Mezi hlavní důvody pro nevyužití letu patří: převoz materiálu a dílů, které není možné přepravit letadlem, dále nedostatečná kapacita letadla či časové důvody. Do letadla mohou zaměstnanci mít zavazadla maximálně ve výši 15 kg, naproti tomu automobilem mohou přepravit i zavazadla větších rozměrů i hmotnosti. Zaměstnanci často jezdí do Wolfsburgu na jednání, jejichž časy nekorespondují s přílety a odlety letadla do Braunschweigu, termíny těchto jednání nejsou slučitelné s letovým řádem a doprava služebním automobilem je proto vhodnější.

Počet pracovních cest uskutečněných do Německa v roce 2012 rozdělených podle typu dopravy zaměstnanců a doby trvání pracovní cesty je uveden v tabulce 21.

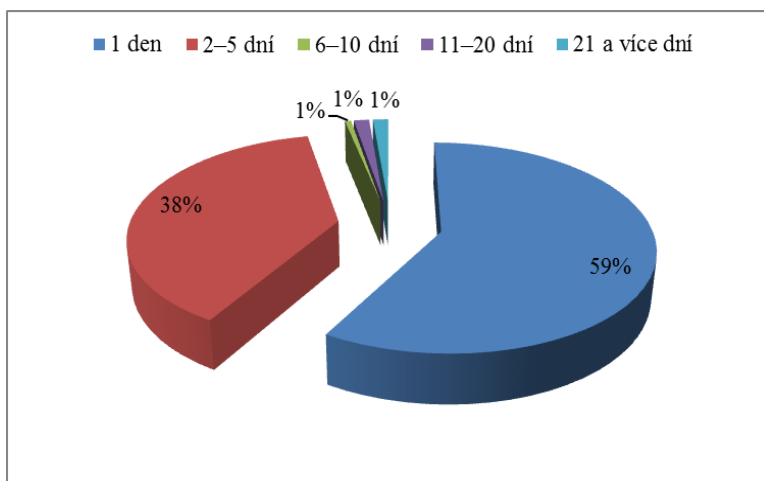
Tab. 21: Pracovní cesty uskutečněné do Německa v roce 2012 rozdělené podle typu dopravy zaměstnanců a doby trvání pracovní cesty

Počet dní strávených na pracovní cestě	Počet uskutečněných cest		
	Wolfsburg, Braunschweig, Hannover, Ehra		Ostatní německá města
	Letadlo	Auto	Auto
1	3 558	997	1 324
2–5	2 331	2 549	4 575
6–10	34	69	172
11–20	85	40	104
21 a více	84	32	141

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z tabulky 21 vyplývá, že nejvíce pracovních cest tvoří jednodenní a dvou až pětidenní pracovní cesty.

V následujících obrázcích 11, 12, 13 jsou znázorněny podíly jednotlivých typů dopravy v závislosti na délce trvání pracovní cesty.



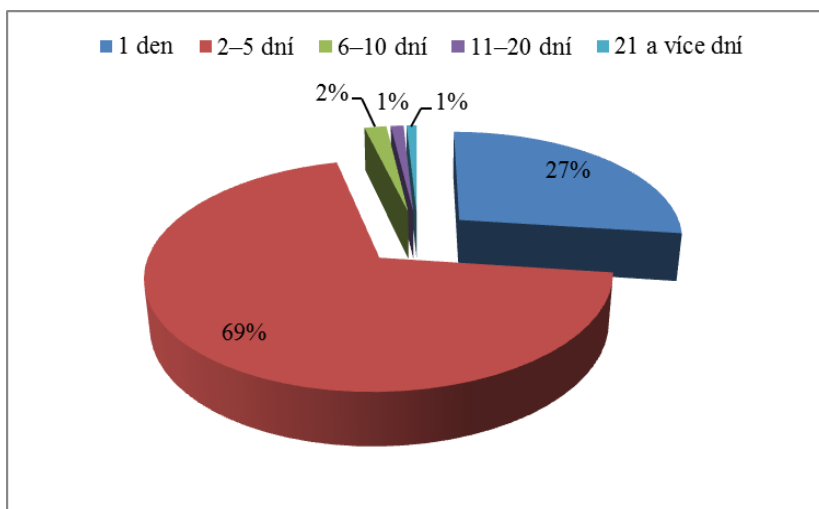
Obr. 11: Počet pracovních cest uskutečněných letecky do Wolfsburgu a okolí rozdělený podle počtu dní trvání pracovní cesty

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z obrázku 11 je zřejmé, že nejvíce využívají zaměstnanci leteckou dopravu na jednodenní pracovní cesty. Náklady na leteckou dopravu do Braunschweigu jsou hrazeny z rozpočtu útvaru Management kanceláří a služeb, které provádí zabezpečení této letecké dopravy, včetně koordinace s letovým dopravcem a rezervací míst v jednotlivých letech. Tyto náklady jsou z pohledu společnosti ŠKODA AUTO a. s. označeny jako fixní náklady, není možné je vyčíslit a zaúčtovat na nákladová střediska jednotlivých cestujících zaměstnanců. Proto je pro společnost důležité, aby každý let byl plně využíván.

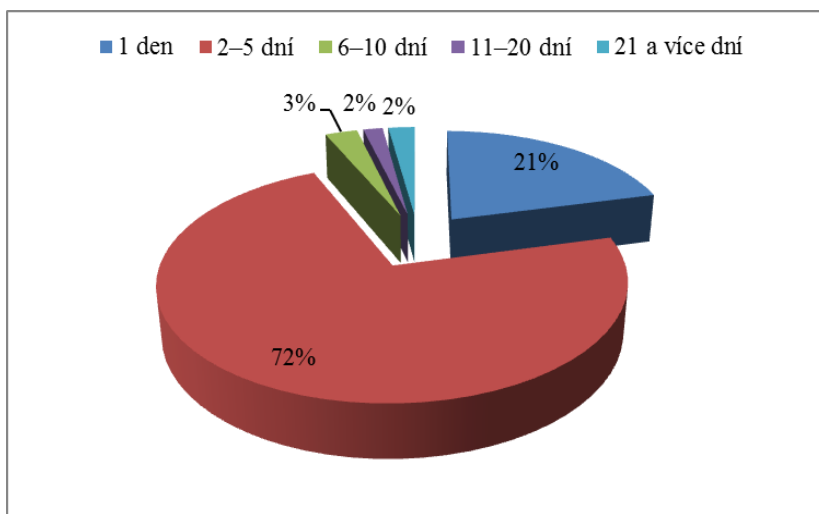
Z interních údajů společnosti bylo zjištěno, že v loňském roce tyto lety byly vytíženy zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a. s. pouze z poloviny. Volná kapacita letadel je nabízena třetím osobám, obchodním partnerům a rodinným příslušníkům zaměstnanců. I přesto, že kapacita letu není vždy plně využita, společnost neuvažuje o zrušení tohoto druhu dopravy a to také z toho důvodu, že pracovní cesty představenstva, top managementu a managementu společnosti uskutečněné do německého Wolfsburgu jsou realizovány letecky. Tyto cesty není možné realizovat prostřednictvím automobilové dopravy a to především z důvodu značné časové úspory, která vzniká při letecké dopravě ve srovnání s dopravou automobilovou.

Obrázky 12 a 13 znázorňují podíly využívání služebních automobilů na pracovní cesty.



Obr. 12: Počet pracovních cest uskutečněných služebními automobily do Wolfsburgu a okolí rozdělený podle počtu dní trvání pracovní cesty

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti



Obr. 13: Počet pracovních cest uskutečněných služebními automobily do ostatních měst v Německu rozdělený podle počtu dní trvání pracovní cesty

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z obrázků 12 a 13 je zřejmé, že nejvyšší počet pracovních cest realizovaných prostřednictvím automobilové dopravy tvoří dvou až pětidenní pracovní cesty.

Pokud bychom chtěli porovnat pracovní cesty realizované do Německa, co se výše nákladů týká, je potřeba kromě nákladů na dopravu a pohonné hmoty započítat také další položky jako jsou například náklady na stravné a při realizaci vícedenních pracovních cest také náklady na ubytování. Orientační výše nákladů na pracovní cesty do Německa podle využitého dopravního prostředku jsou uvedeny v tabulce 22.

Tab. 22: Výše nákladů na pracovní cesty realizované do Německa podle využitého dopravního prostředku

<i>Dopravní prostředek</i>	<i>Doba cesty v jednom směru</i>	<i>Stravné 1 den</i>	<i>Náklady na dopravu (pohonné hmoty, letenka)</i>	<i>Ubytování 1 noc</i>	<i>Celkové náklady</i>
Auto	5 hodin	1 125 Kč	2 500 Kč	2 500 Kč	6 125 Kč
Letadlo	2 hodiny	1 125 Kč	250 Kč + letenka	2 500 Kč	3 875 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti.

V tabulce můžeme vidět, že pokud zaměstnanci cestují automobilem, musíme započítat při jednodenní cestě stravné, náklady na pohonné hmoty na cestu tam a zpět a případně pokud zaměstnanci vyjíždějí na vícedenní pracovní cestu, musíme navíc započítat náklady na ubytování. Pokud zaměstnanci využívají charterový let, započítáme při jednodenních cestách stravné, dále náklady na pohonné hmoty, pokud si zaměstnanci půjčují auto na letišti v Braunschweigu a pokud realizují vícedenní cesty, pak musíme připočítat také náklady na ubytování. Náklady na letenky nejsou v této tabulce zohledněny. Je to z toho důvodu, jak již bylo uvedeno výše, že se nerozúčtovávají na konkrétní nákladová střediska zaměstnanců. Pokud tedy zohledníme ve výpočtu tyto faktory a náklady na letenky budeme brát jako fixní, bude automobilová doprava dražší.

Pokud bychom zohledňovali cenu letenek, letecká doprava by byla dražší než automobilová. Cena obousměrné letenky vypočítaná společností je v průměru 7860 Kč. Vzhledem ke stanovené cestovní politice společnosti ŠKODA AUTO a. s., kde jsou daná pravidla pro vyúčtování nákladů na leteckou dopravu do německého Braunschweigu (to znamená, že tyto náklady nemohou být rozúčtovány na jednotlivá nákladová střediska) není cenová problematika těchto letenek ve společnosti otázkou k řešení.

Při porovnávání výše nákladů na jednotlivé typy dopravy je potřeba zohlednit také jejich výhody a nevýhody vyplývající z konkrétního druhu dopravy pro cestující zaměstnance.

Letecká doprava je pro cestující zaměstnance komfortnější, do cílového místa výkonu pracovní cesty přijedou odpočinutí. Dále je letecká doprava časově méně náročná než automobilová doprava a pro cestující zaměstnance je bezpečnější. Nevýhodou při letecké dopravě do Německa prostřednictvím charterového letu může být pevně stanovená doba odletů a příletů podle platného letového řádu.

Automobilová doprava je pro zaměstnance vhodnější, pokud nekorespondují časy jednání s letovým řádem společnosti nebo pokud přepravují větší počet zavazadel. Nevýhodou je, že cestující zaměstnanci musí při pracovních cestách do Německa ujet velkou vzdálenost (400 a více km), na cestě stráví dlouhou dobu, po které mohou být unavení. Pokud jsou termíny jednání stanovené na ranní hodiny, musí z Mladé Boleslavi vycestovat ve velmi brzkých ranních hodinách. Nepříznivým faktorem je také nepředvídatelné počasí a hustota dopravy. To může zásadně ovlivnit celý průběh pracovní cesty.

5 Návrhy na optimalizaci nákladů na pracovní cesty

V předchozí kapitole byla provedena analýza nákladů na pracovní cesty realizované společností ŠKODA AUTO a. s. v oblasti automobilové a letecké dopravy. Výsledky analýzy byly vyhodnoceny a vyplývají z nich následující doporučení na optimalizaci nákladů na pracovní cesty realizované společností ŠKODA AUTO a. s.

V oblasti nákladů na leteckou dopravu byla navržena tato doporučení:

- Pro realizaci pracovních cest mimo Evropu do montážních závodů v Číně a Indii zajistit včasnou rezervaci letenek před odjezdem na pracovní cestu. Dle zpracovaných údajů lze uspořit částku 4 107 023 Kč (což činí 5,7 % z celkových nákladů na letenky do Indie a Číny v roce 2012), pokud by se cesty rezervované 1-3 dny a 4-6 dní před pracovní cestou rezervovaly 7-13 dní před začátkem pracovní cesty. Pokud by všechny cesty byly rezervovány více než 20 dní před odjezdem na pracovní cestu, společnost by uspořila 12 825 386 Kč. Tyto úspory tvoří 17,8 % z celkových nákladů za letenky, které byly vynaloženy v roce 2012 na pracovní cesty do Indie a Číny.

Lze konstatovat, že ne všechny pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. mohou být plánovány s tak velkým časovým předstihem. Nutnost realizace některých pracovních cest vznikne ve společnosti na poslední chvíli. Je to například z důvodu řešení akutních problémů ve výrobě v některém ze zahraničních závodů. Dá se předpokládat, že počet těchto pracovních cest bude minimální a je tedy v možnostech společnosti ŠKODA AUTO a. s. docílit výše uvedených úspor při včasné rezervaci letenek do Indie a Číny.

- Pokud by společnost upravila cestovní politiku a zaměstnanci by do těchto zemí byli nuceni létat v ekonomické třídě, došlo by k úsporám ve výši cca 15 milionů (tj. 64 % z nákladů na letenky v obchodní třídě v roce 2012) při cestách do Indie a 24 milionů při cestách do Číny, zde tvoří úspory 68,8 % z nákladů na letenky v obchodní třídě do této země v roce 2012.

Takto vyčíslené úspory by jistě pro společnost ŠKODA AUTO a. s. znamenaly velké snížení nákladů na pracovní cesty. Těchto úspor není možné dosáhnout při plnění podmínek stanovených současnou cestovní politikou společnosti. Cestující zaměstnanci mají možnost využít při realizaci zahraničních pracovních cest mimo Evropu lety v obchodní třídě a této příležitosti samozřejmě plně využívají. Je otázkou jestli by zaměstnanci při využití letů v ekonomické třídě dorazili do místa výkonu pracovní cesty unavení a zda by byli ihned schopní plnit předem stanovené úkoly. Možným řešením by bylo, kdyby zaměstnanci na takovéto cesty vyjížděli o den dříve, aby měli možnost odpočinku po příletu do cílové destinace. Navýšení nákladů na pracovní cesty z důvodu započtení navýšených nákladů na ubytování, které by vzniklo, by jistě nepřesáhlo výše uvedené úspory. Jako prostředek pro optimalizaci nákladů na letenky do Indie a Číny je doporučeno změnit oblast cestovní politiky, která upravuje leteckou dopravu do států ležících mimo Evropu.

Je navržena změna pomocí návrhu metodického pokynu pro lety v obchodní a ekonomické třídě, který bude součástí Organizační normy ON.1.006 společnosti ŠKODA AUTO a. s. pro cestovní politiku. Tento metodický pokyn je znázorněn v tabulce 23.

Tab. 23: Návrh Metodického pokynu pro letu v obchodní a ekonomické třídě

Metodický pokyn pro lety v obchodní a ekonomické třídě	
Účel	Stanovení podmínek pro využívání obchodní a ekonomické třídy pro lety mimo Evropu.
Oblast působnosti	Závazný pro všechny organizační jednotky a jimi určené zaměstnance.
Obsah	Využití obchodní třídy při zahraničních pracovních cestách realizovaných mimo Evropu pouze pro představenstvo společnosti (7 osob) a vrcholový management společnosti ŠKODA AUTO a. s. (26 osob v současné době). Využití ekonomické třídy při zahraničních pracovních cestách realizovaných mimo Evropu pro ostatní cestující zaměstnance (dělníci a technicko-hospodářští zaměstnanci).

Zdroj: Vlastní

- Při realizaci výběrového řízení na cestovní kancelář preferovat společnosti, které v rámci smlouvy umožňují zahrnutí incentivních doložek.⁷¹ Při uzavírání smluv s leteckými společnostmi klást důraz na zahrnutí *bonusových/věrnostních dohod*. Obsahem těchto dohod by byly předem nasmlouvané počty letů do vybraných destinací za dohodnuté období (např. jeden rok) a ceny. V případě naplnění smluveného objemu nebo jeho překročení letecké společnosti nabídnou společnosti ŠKODA AUTO a. s. určité bonusy (finanční kompenzace).

V oblasti nákladů na pracovní cesty uskutečňované do Německa byla navržena tato doporučení:

- Vzhledem k velkému počtu pracovních cest realizovaných do Německa ať už automobilovou nebo leteckou dopravou je nutné zvážit nezbytnost jejich realizace. V době stále se rozvíjejících komunikačních technologií se nabízí větší možnosti pro konání videokonferencí mezi obchodními partnery i v rámci společnosti.

Videokonference umožňují přenos zvuku, obrazu a dat v reálném čase bez ohledu na vzdálenost zúčastněných. Představují tak významnou náhradu za časově a finančně nákladné pracovní cesty. Naproti tomu je pro videokonferenční hovor nutné, aby všechny spojované strany měly k dispozici videokonferenční zařízení. Ne všichni možní účastníci videokonferencí mají potřebné zařízení pro pořádání videokonferencí nebo jejich zařízení nemusejí být kompatibilní se zařízením, které je instalované ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO disponuje cca 25 zasedacími místnostmi vybavenými pro pořádání videokonferencí. 20 takto vybavených zasedacích místností se nachází přímo v Mladé Boleslavi a zbylé jsou umístěny v Kvasínách, Vrchlabí a Praze. Tento počet by mohl být pro realizaci videokonferencí dostačující a byly by tak uspořeny náklady na pracovní cesty. Pokud by vznikla potřeba pořídit další videokonferenční zasedací místnosti, bylo by to nákladné a v tomto případě by bylo nutné porovnání nákladů na dovybavení těchto místností a nákladů na pracovní

⁷¹ Incentivní doložka může být chápána jako bonus za mimořádné objemy proletu.

cesty. Vzhledem k tomu, že by se jednalo o jednorázovou investici její návratnost by se dala očekávat v blízkém časovém horizontu.

- Klást větší důraz na realizaci pracovních cest leteckou dopravou především z důvodu efektivity využití charterových letů organizovaných společností ŠKODA AUTO a. s.
- Využívání služebních automobilů především pro pracovní cesty, které mají dlouhodobý charakter a zaměstnanci přepravují větší počet zavazadel, materiálu či přístrojů, které by nebylo možné přepravit leteckou dopravou.

Závěr

Světová ekonomika prodělává v současné době významné změny. Je ovlivněna jevy, které se vzájemně doplňují a podmiňují. Ekonomika představuje složitý, vnitřně rozporuplný komplex národních ekonomik, který se skládá z celé řady segmentů. Ty jsou propojeny složitou sítí mezinárodních ekonomických vztahů založených zejména na mezinárodním pohybu zboží, služeb, kapitálu, pracovních sil a informací. V souvislosti s globalizací světového hospodářství se otevírají nové trhy, zrychluje se pohyb zboží, nové komunikační a informační technologie zprostředkují rychlý přesun peněz. Toky zboží a peněz vytvářejí jeden velký globalizovaný trh. Uspěť na něm znamená budovat transnacionální společnosti, které dokáží využít možnosti tohoto trhu. To vede ke vzniku nových pracovních příležitostí a růstu životní úrovně.⁷²

Uzavíráním nových obchodních kontraktů a udržováním stávajících obchodních styků vznikají potřeby společností cestovat za svými obchodními partnery po celém světě. K naplnění těchto potřeb dochází prostřednictvím realizace pracovních cest. Nynější ekonomické prostředí nutí podniky ke hledání nových příležitostí, ke snižování a úspoře nákladů. Cestovní výdaje související s pracovními cestami mohou být u některých společností vysoké. Proto je důležité, aby pro realizaci pracovních cest byla v jednotlivých společnostech vytvořena taková cestovní politika, která společností zajistí efektivní využívání finančních zdrojů určených na pracovní cesty.

Tato diplomová práce byla zaměřena právě na oblast realizace pracovních cest a nákladů na pracovní cesty ve vybraném podnikatelském subjektu, kterým byla zvolena společnost ŠKODA AUTO a. s. V rámci realizace růstové strategie pokračuje společnost ve své produktové ofenzivě na evropských trzích, prioritou je využívání dalšího potenciálu na perspektivních trzích, jako jsou Čína, Rusko a Indie. Tím se stále prohlubuje internacionalizace Skupiny. Vzhledem ke svému postavení na mezinárodních trzích je

⁷² TICHÁ, M., Globalizace a regionalizace světového hospodářství. In: Metodický portál. [vid. 2013-04-10]. Také dostupné komerčně z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/G/1278/GLOBALIZACE-A-REGIONALIZACE-SVETOVEHO-HOSPODARSTVI.html/>

součástí rozvoje společnosti uzavírání stále nových kontraktů a smluv. Zaměstnanci vyjíždějí za prací i mimo kmenová pracoviště na pracovní cesty.

Bylo zjištěno, že pracovní cesty jsou ve společnosti již upraveny organizační normou, která přesně určuje zásady pro plánování, požadování, schvalování, vykonávání a vyúčtování pracovních cest zaměstnanců společnosti. Cílem diplomové práce bylo vypracovat návrhy na optimalizaci nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Tato optimalizace byla navržena na základě vyhodnocení provedené analýzy stávajících nákladů na pracovní cesty.

V diplomové práci byla provedena analýza celkových cestovních nákladů na pracovní cesty. Pracovní cesty realizované společností ŠKODA AUTO a. s. tvoří jak tuzemské, tak zahraniční pracovní cesty. Při vyhodnocení analýzy celkových nákladů na pracovní cesty bylo zjištěno, že podíl nákladů na tuzemské pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. tvoří pouhých 2 % celkových nákladů. Samotné náklady na tuzemské pracovní cesty jsou ve srovnání s náklady na zahraniční pracovní cesty podstatně nižší. Při vyčíslení nákladů na tyto cesty bylo zjištěno, že není potenciál pro výrazné úspory při realizaci tuzemských pracovních cest.

Z těchto důvodů se diplomová práce zabývala analýzou nákladů na realizaci zahraničních pracovních cest, především v oblasti letecké a automobilové dopravy. Náklady na pracovní cesty zahrnují jednotlivé složky, které souvisejí s jejím průběhem. Jedná se o ceny letenek, vlakových jízdenek, pronájem automobilů či spotřebu pohonných hmot. Významnou položkou nákladů na pracovní cesty je ubytování. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají dané předem stanovené limity maximální výše cen ubytování, a to jak u tuzemských tak i zahraničních pracovních cest, bylo by velmi obtížné dosáhnout úspor v této oblasti.

V oblasti poskytování stravného na pracovní cesty bylo zjištěno, že společnost přiznává zaměstnancům stravné v souladu s ustanovením zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje výši stravného. Jedinou možností na snížení nákladů by bylo zrušení poskytovaného kapesného při zahraničních pracovních cestách. Tato úspora by však byla

zanedbatelná. Na kapesné je ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. nahlíženo jako na bonus pro zaměstnance a zároveň motivační impuls pro absolvování zahraniční pracovní cesty.

Hlavní oblastí, kde byla provedena analýza nákladů, je oblast dopravy na zahraniční pracovní cesty, a to konkrétně dopravy letecké a automobilové. Byla porovnána data cen letenek vybraných leteckých společností a cen letenek v závislosti na době rezervace letenky před odjezdem na pracovní cestu. V oblasti automobilové dopravy byla věnována pozornost především zahraničním pracovním cestám realizovaným do Německa.

Výsledky analýzy byly vyhodnoceny a výstupem diplomové práce jsou návrhy na optimalizaci nákladů na pracovní cesty ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. pro leteckou i osobní dopravu. V oblasti optimalizace nákladů na leteckou dopravu byla navržena úsporná opatření a to jak při pracovních cestách realizovaných mimo Evropu, tak i pracovních cestách realizovaných do Německa.

Při konání zahraničních pracovních cest mimo Evropu (Indie, Čína) byla navržena změna organizační normy formou metodického pokynu pro oblast cestovní politiky společnosti ŠKODA AUTO a. s. Obsahem tohoto pokynu je především návrh na využívání letů mimo Evropu v ekonomické třídě místo třídy obchodní. Toto opatření by vedlo podle provedených vyhodnocení k výrazným úsporám v celkových nákladech na pracovní cesty. Další návrh na optimalizaci nákladů spočívá v dodržování pravidel včasné rezervace letenek před odjezdem na jakoukoli zahraniční pracovní cestu. Vzhledem k vysokým nákladům na leteckou dopravu by společnost měla klást důraz na zahrnutí bonusových/věrnostních dohod a incentivních doložek při uzavírání smluv s leteckými společnostmi.

Další analyzovanou oblastí této diplomové práce byly zahraniční pracovní cesty realizované do Německa. I zde po vyhodnocení získaných údajů byla navržena doporučení na úsporu nákladů těchto pracovních cest. Vzhledem k velkému počtu pracovních cest realizovaných do Německa ať už automobilovou nebo leteckou dopravou je nutné zvážit nezbytnost jejich realizace. V době stále se rozvíjejících komunikačních technologií se nabízí větší možnosti pro konání videokonferencí mezi obchodními partnery i v rámci

společnosti. Proto by společnost měla zvýšit počet pořádání videokonferencí i za předpokladu, že bude nutné zajistit dostatečné vybavení informačními a komunikačními technologiemi na jednotlivých pracovištích. Z důvodu organizace charterových letů, které společnost organizuje v rámci své cestovní politiky, je navrženo, aby pracovníci zodpovědní za přípravu pracovních cest kladli větší důraz na využívání tohoto typu dopravy při cestách do Německa.

V souvislosti s hospodářskou recesí bude společnost ŠKODA AUTO a. s. jistě řešit další úsporná opatření v rámci realizace pracovních cest. Možnou oblastí pro tyto úspory mohou být např. zahraniční pracovní cesty realizované do Ruska, jejichž počet se v posledních letech navyšuje. Analýzou potenciálu úspor těchto pracovních cest se tato diplomová práce nezabývá především z důvodu pevně stanoveného rozsahu práce.

Navrhnutá doporučení na optimalizaci nákladů na pracovní cesty by měla vést k efektivnějšímu využívání finančních prostředků určených k realizaci pracovních cest ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Poznatky a závěry, které jsou obsahem této práce by mohly využít i jiné podnikatelské subjekty k dosažení úspornějších opatření v oblasti realizace pracovních cest.

Seznam použité literatury

Citace

DRURY, C. *Cost and management accounting: an introduction*. 7th ed., Andover: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-3213-8.

FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.

FIBÍROVÁ, J., et al. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

HASPROVÁ, O. *Základy účetnictví podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Liberec, 2009. ISBN 978-80-7372-479-5.

HRADECKÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003. ISBN 80-7175-119-7.

HRADECKÝ, M. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

KOVANICOVÁ, D. *ABECEDA účetních znalostí pro každého*. 20. aktual. vyd. Praha: Polygon, 2012. ISBN 978-80-7273-169-5.

KOVANICOVÁ, Dana. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. 1. vyd. Praha: Polygon, 2004. ISBN 80-7273-095-9.

KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.

MARION P. a E. BELVERD. *Financial accounting*. 11th ed., International ed. Mason: South-Western, Cengage Learning. ISBN 1-111-52554-4.

MARKOVÁ, H. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1. 1. 2012*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4254-0.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

ŠOLJAKOVÁ, L. a J. FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

Zákoník práce 2012. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012. ÚZ. ISBN 978-80-7208-886-7.

Odkaz na článek v časopisu

LEWERS, Ch. Business Travel Trends: Does your company have a travel policy? *Indiana Business Magazine*. Indianapolis: Curtis Magazine Group, 2003, vol. 47, iss. 10, p. 41.

ISSN 10604154. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/213165793?accountid=17116>

Prince George Citizen. Easy ways to reduce the cost of business travel. *Prince George Citizen*. Prince George, B.C., Canada, Prince George, B.C, 2013 Jan 24, s. 29. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1280484640?accountid=17116>

Internetové zdroje

SALAČOVÁ, M. Poskytování náhrad cestovních výdajů při zahraničních pracovních cestách a jejich vyúčtování. In: *Mzdová praxe*, 2011. [vid. 2013-04-10]. Také dostupné komerčně z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33831v43287-poskytovani-nahrad-cestovnich-vydaju-pri-zahranicnich-pracovnich/?#heading1>

ŠKODA AUTO Česká republika. [vid. 2012-09-17]. Také dostupné komerčně z: <http://www.skoda-auto.cz/cs/about/tradition/history/Pages/history.aspx>

Výroční zpráva 2013 společnosti ŠKODA AUTO a. s. [vid. 20. 3. 2013]. Také dostupné komerčně z: <http://new.skoda-auto.com/cs/company/investors/annual-reports>

TICHÁ, M., Globalizace a regionalizace světového hospodářství. In: Metodický portál. [vid. 2013-04-10]. Také dostupné komerčně z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/s/G/1278/GLOBALIZACE-A-REGIONALIZACE-SVETOVEHO-HOSPODARSTVI.html/>

Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Bibliografie

GOWTHORPE, C. *Business accounting and finance*. 3rd ed. Andover, Hampshire: Sothwestern Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-1837-8.

HORNGREN, Ch., et al. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 14th ed., USA: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210917-8.

KRÁL, B. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-7175-060-3.

SEDLÁČEK, J. *Cestovní náhrady 2010*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3365-4

Zákoník práce prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. 6. aktualiz.vyd. Olomouc: Anag, 2012. ISBN 978-80-7263-713-3.

Seznam příloh

Příloha A	Cestovní příkaz	91
Příloha B	Žádost o let/hotel.....	92
Příloha C	Rezervace letu	93
Příloha D	Tabulka výše zahraničního stravného a kapesného poskytovaného ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.....	94
Příloha E	Požadavek na přidělení služební karty.....	98
Příloha F	Vyúčtování pracovní cesty.....	99
Příloha G	Pohoštění externích hostů při pracovní cestě.....	100

Příloha A – Cestovní příkaz



Cestovní příkaz

- tuzemský ☐

- zahraniční ☐

Příjmení

Jméno

Osobní číslo

NS

Zkratka a název útvaru

Telefon

Hradí NS

Začátek pracovní cesty

Konec pracovní cesty

Dni

Firma (pokud hradí náklady cizí organizace)

Dohodnuté přerušení pracovní cesty

ano/ne

od

do

Cíl pracovní cesty
firma, místo, země

Účel pracovní cesty

Povolný dopr. prostředek

Auto

Letadlo

Autobus

Vlak

Tam

☐☐☐☐

Zpět

☐☐☐☐

Krácení stravného při zahraniční pracovní cestě

Bylo-li zaměstnanci během zahraniční pracovní cesty poskytnuto jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře, na které zaměstnanec finančně nepřispívá, je stravné kráceno:

Při nároku

100% základní denní sazby

za každé uvedené jídlo o 25%

50% základní denní sazby

za každé uvedené jídlo o 35%

25% základní denní sazby

za každé uvedené jídlo o 70%

Krácení stravného při tuzemské pracovní cestě

Bylo-li zaměstnanci během tuzemské pracovní cesty poskytnuto jídlo, které má charakter snídaně, oběda nebo večeře, na které zaměstnanec finančně nepřispívá, je stravné kráceno:

trvá-li cesta 5 až 12 hodin

za každé uvedené jídlo o 70%

více než 12 hodin až 18 hodin

za každé uvedené jídlo o 35%

více než 18 hodin

za každé uvedené jídlo o 25%

Zaměstnanec bere na vědomí, že z důvodu splnění všech daňových povinností pro případ, že jeho pracovní cesty do jedné země v kumulaci v jednom kalendářním roce mohou přesáhnout 183 dní, má povinnost se spojit s EUD č. tel. 31121, kde mu bude poskytnuto poradenství.

Požadavek na obstarání služeb při pracovní cestě

Druh	Tam	Datum	Čas	Zpět	Datum	Čas
Pronájem auta (BWE) Fax 13191						

Požadují zálohu (zaměstnanec)

ANO / NE

Pracovní cestu schvaluje (dle OS 817/7)

Datum Razítko, jmenovka, podpis

Zaměstnanec

Datum Podpis

Ev. č. 1574

ŠKODA AUTO a. s., Tř. Václava Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav

Příloha B - Žádost o let/hotel



ŠKODA

Žádost o let/hotel Anforderung Flug/Hotel

Telefax

<input type="checkbox"/>	nová/neue*
<input type="checkbox"/>	změna/Änderung*

Od koho/Von:

ŠKODA AUTO a.s.

Komu/An:

American Express

Business Travel Center

E-mail: amex.rezervace@aexp.com

Fax: +420 224 231 088

Objednavatel (příjmení): _____

Tel.: _____

Besteller (Name): _____

Mobil Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Cestující / Reisender:

Jméno: Vorname	_____	Příjmení: Name	_____	Osobní číslo/hradi NS: Personal-Nr./zu Lasten KS	_____ / _____
	_____		_____		_____ / _____
	_____		_____		_____ / _____
	_____		_____		_____ / _____

Letenka / Flugticket:

Odlet z: Abflug von	_____	Do: Zielort	_____
Datum odletu: Abflugdatum	_____	Přilet nejpozději do: Ankunft spätestens bis	_____ hodin /Uhr
Odlet z: Abflug von	_____	Do: Zielort	_____
Datum odletu: Abflugdatum	_____	Přilet nejpozději do: Ankunft spätestens bis	_____ hodin /Uhr
Odlet z: Abflug von	_____	Návrat do: Rückkehr	_____
Datum odletu: Abflugdatum	_____	Odlet nejdříve od - do:	_____ hodin /Uhr

Hotel:

Město: Stadt	_____	od (datum): von (Datum)	_____	do (datum): bis (Datum)	_____
Počet pokojů: Zimmeranzahl	_____	druh (jedno/dvoulůžkový): Zimmertyp (Einzel oder Doppel)	_____		

Pronájem aut

Převzetí vozu

Místo: _____

Datum: _____

Autovermietung

Vrácení vozu

Místo: _____

Datum: _____

Ostatní služby /

Sonstige Dienstleistungen

Dodání cestovních dokladů:

termín dodání: _____

Auslieferung der Reiseunterlagen

Liefertermin

*Prosím, zakřížkujte /Bitte, ankreuzen

Originál objednávky zašlete do American Express. Kopii této objednávky

zašlete do EOC, fax: 13791 nebo E-mail: externi.lety@skoda-auto.cz

Das Original der Bestellung ist an American Express weiterzuleiten. Kopie dieser Beantragung

bitte an EOC faxen oder E-mail: externi.lety@skoda-auto.cz

Příloha C – Rezervace letu

ŠKODA



Rezervace letu / Flugbuchung

EOC – 8 Letecká doprava/Flugbetrieb

Tel. +420 326 817605-6
Fax. +420 326 813 191
E-Mail: fluginfo@skoda-auto.cz

Kancelář/Büro Braunschweig

Tel. +49 531 353 896
Fax. +49 531 353 803
E-Mail: fluginfo@skoda-auto.cz

Cestující/Fluggast:			
Jméno/Vorname		Příjmení/Name	
Státní příslušnost / Staatsangehörigkeit		Číslo pasu/ Pass. – Nr.	
Datum narození / Geburtsdatum		Pohlaví / Geschlecht * M = muž/männlich; F = žena/weiblich	
		M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	

Let / Flug		Datum	Čas / Zeit	Bus-Transfer*		Účel letu/Flugzweck*		Vyplňuje / füllt EOC-8 aus		
Z / Von	Do / Nach			Ano / Ja	Ne / Nein	Privat/ Privat	Služeb. Dienst.	Číslo letu / Flug Nr.	Čas odletu/ Abflugzeit	Poznámka / Anmerkung

* příslušné zakřížkujte/bitte ankreuzen

Objednavatel / Besteller:

Jméno / Name _____ Telefon _____ Fax _____
Na vrub NS / _____
zu Lasten KST _____ Útvar / OE _____ Projekt/Werksauftrag _____
Datum _____ Podpis / Unterschrift _____

Let potvrdil / Reservation bestätigt

Dne/am _____
Cena / Preis _____
Podpis / Unterschrift _____

vyplní jen externí firma / füllt nur externe Firma aus

Fakturační adresa / Rechnungsanschrift	
Název firmy / Firmenname	
Ulice / Straße	Č.p. / Nr.
Město / Stadt	
PSČ / PLZ	Stát / Land
DIČ / Umsatzsteuer.-Id.Nr.	E-Mail
Telefon / Tel. Nr.	Fax

Upozornění: Podpisem tohoto formuláře dáváte zároveň souhlas k tomu, aby Vámi uvedená osobní data byla použita výhradně pro zajištění služeb letecké dopravy.

Hinweis: Mit der Unterzeichnung dieses Formulars erteilen Sie gleichzeitig Ihre Zustimmung dazu, dass die von Ihnen angeführten persönlichen Daten ausschließlich zur Absicherung der Flugverkehrsdienste genutzt werden.

Ev. č. 1406/6 ŠKODA AUTO a. s., Tř. Václava Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav

1/1

Příloha D – Tabulka výše zahraničního stravného a kapesného
poskytovaného ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Země		Měn. kód	Měna	Stravné od 1. 1. 2013	Kapesné od 1. 1. 2013	Celkem od 1. 1. 2013
Afgánistán	AF	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Albánie	AL	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Alžírsko	DZ	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Andorra	AD	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Angola	AO	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Argentina	AR	USD	USD	40,00	8,00	48,00
Arménie	AM	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Austrálie a Oceánie	AU	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Ázerbajdžán	AZ	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Bahamy	BS	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Bahrajn	BH	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Bangladéš	BD	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Belgie	BE	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Belize	BZ	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Benin	BJ	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Bermudy	BM	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Bělorusko	BY	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Bhútán	BT	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Bolívie	BO	USD	US dolar	40,00	8,00	48,00
Bosna a Hercegovina	BA	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Botswana	BW	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Brazílie	BR	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Brunej	BN	USD	US dolar	40,00	8,00	48,00
Bulharsko	BG	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Burkina Faso	BF	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Burundi	BI	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Čad	TD	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Černá Hora	ME	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Čína	CN	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Dánsko	DK	EUR	EUR	50,00	0,00	50,00
Džibuti	DJ	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Egypt	EG	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Ekvádor	EC	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Eritrea	ER	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Estonsko	EF	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Etiopie	ET	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Filipíny	PH	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Finsko	FI	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Francie	FR	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Francouzská Guayana	FG	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Gabon	GA	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00

Gambie	GM	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Ghana	GH	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Gibraltar	GI	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Gruzie	GE	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Guatemala	GT	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Guinea	GN	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Guinea-Bissau	GW	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Guayana	GY	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Honduras	HN	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Hongkong	HK	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Chile	CL	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Chorvatsko	HR	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Indie	IN	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Indonésie	ID	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Irák	IQ	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Írán	IR	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Irsko	IE	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Island	IS	EUR	EUR	55,00	11,00	66,00
Itálie	IT	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Izrael	IL	USD	US dolar	55,00	10,00	65,00
Japonsko	JP	USD	US dolar	65,00	13,00	78,00
Jemen	YE	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Jihoaf. rep.	ZA	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Jordánsko	JO	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Kambodža	KH	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Kamerun	CM	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Kanada	CA	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Kapverdy	CV	EUR	EUR	40,00	6,00	46,00
Karibik - ostrovní státy	KA	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Katar	QA	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Kazachstán	KZ	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Keňa	KE	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Kolumbie	CO	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Komory	KM	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Koňžská rep.(Brazzaville)	CG	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Koňžská dem.rep.	CD	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Korejská I.d.rep.	KP	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Korea (Korejská rep.)	KR	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Kosovo	KO	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Kostarika	CR	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Kuba	CU	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Kuvajt	KW	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Kypr	CY	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Kyrgyzstán	KG	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Laos	LA	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00

Lesotho	LS	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Libanon	LB	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Libérie	LR	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Libye	LY	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Lichtenštejnsko	LI	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Litva	LT	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Lotyšsko	LV	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Lucembursko	LU	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Macao	MO	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Madagaskar	MG	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Maďarsko	HU	EUR	EUR	35,00	6,00	41,00
Makedonie	MK	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Malajsie	MY	USD	US dolar	40,00	8,00	48,00
Mallawi	MW	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Maledivy	MV	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Mali	ML	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Malta	MT	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Maroko	MA	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Mauretánie	MR	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Mauricius	MU	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Mexiko	MX	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Moldavsko	MD	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Monako	MC	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Mongolsko	MN	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Mozambik	MZ	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Myanmar (Barma)	MM	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Namibie	NA	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Německo	DE	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Nepál	NP	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Niger	NE	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Nigérie	NG	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Nikaragua	NI	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Nizozemí	NL	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Norsko	NO	EUR	EUR	55,00	11,00	66,00
Nový Zéland	NZ	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Omán	OM	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Pákistán	PK	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Panama	PA	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Paraguay	PY	USD	USD	40,00	8,00	48,00
Peru	PE	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Pobřeží slonoviny	CI	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Polsko	PL	EUR	EUR	35,00	6,00	41,00
Portugalsko+Azury	PT	EUR	EUR	40,00	0,00	40,00
Rakousko	AT	EUR	EUR	45,00	0,00	45,00
Rovníková Guinea	GQ	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00

Rumunsko	RO	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Rusko	RU	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Rwanda	RW	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Řecko	GR	EUR	EUR	40,00	0,00	40,00
Salvador	SV	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Saúdská Arábie	SA	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Senegal	SN	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Seychelly	SC	USD	US dolar	60,00	12,00	72,00
Sierra Leone	SL	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Singapur	SG	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Spojené arab.emir.(UAE)	AE	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Slovensko	SK	EUR	EUR	35,00	0,00	35,00
Slovinsko	SI	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Somálsko	SO	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Spojené státy americké	US	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Srbsko	RS	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Srí Lanka	LK	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Středoafric. rep.	CF	USD	US dolar	45,00	9,00	54,00
Súdán	SD	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Surinam	SR	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Svatý Tom. a Princ. ost.	ST	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Svazijsko	SZ	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Sýrie	SY	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Španělsko	ES	EUR	EUR	40,00	0,00	40,00
Švédsko	SE	EUR	EUR	50,00	0,00	50,00
Švýcarsko	CH	CHF	šv.frank	75,00	15,00	90,00
Tádžikistán	TJ	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Tanzanie	TZ	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Thajsko	TH	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Tchaj-wan	TW	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Togo	TG	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Tunisko	TN	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Turecko	TR	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Turkmenistán	(tm)	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Uganda	UG	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Ukrajina	UA	EUR	EUR	45,00	9,00	54,00
Uruguay	UY	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00
Uzbekistán	UZ	EUR	EUR	40,00	8,00	48,00
Velká Británie	GB	GBP	angl.libra	40,00	0,00	40,00
Venezuela	VE	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Vietnam	VN	EUR	EUR	35,00	7,00	42,00
Zambie	ZM	USD	US dolar	55,00	11,00	66,00
Zimbabwe	ZW	USD	US dolar	50,00	10,00	60,00

Příloha E – Požadavek na přidělení služební karty

ŠkodaAuto

Požadavek na přidělení služební kreditní karty (SKK)

Anforderung auf Zuteilung einer Corporate Kreditkarte (CKK)

Žadatel (držitel SKK) / Antragsteller (CKK-Inhaber)		
Jméno a příjmení Name	Os. číslo Stamm-Nr.	Telefon
Název a zkratka útvaru Abteilungsbezeichnung und -kurzzeichen	NS KS	

Souhlas žadatele s dodržováním Pravidel (viz [Zaměstnanecký portál](#)) používání služebních kreditních karet, které jsou stanoveny MP.1.402, Uživatelskou příručkou držitele SKK, Obchodními podmínkami banky pro služební karty a informacemi uvedenými na Zaměstnaneckém portálu:
Zustimmung des Antragstellers zur Einhaltung der Regeln (siehe [Mitarbeiterportal](#)) hinsichtlich einer Nutzung der Corporate Kreditkarten, die in der methodischen Anweisung MP.1.402, im Handbuch für CKK-Inhaber, in den Bankengeschäftsbedingungen für Corporate Karten und im Mitarbeiterportal festgelegt sind:

Prohlašuji, že jsem se s těmito Pravidly používání služebních kreditních karet seznámil/-la, porozuměl/-la jsem jim a zavazuji se je dodržovat.
Hiermit erkläre ich, dass ich mich mit den Regeln für die Nutzung der Corporate Kreditkarten vertraut gemacht und sie verstanden habe, und verpflichte ich mich die Regeln einzuhalten.

_____ Datum _____ Podpis žadatele / Unterschrift des Antragstellers

Schváleno vedoucím OJ:
Genehmigt vom OE-Leiter

_____ Datum _____ Podpis vedoucího OJ, jmenovka, razítko
OE-Leiterunterschrift, Namenstempel, Stempel

Stanovisko EOC ke splnění podmínek pro přidělení SKK: Ano / ja: ☐ Ne / nein: ☐
Stellungnahme EOC zur Erfüllung der Bedingungen für CKK-Zuteilung

Poznámka:
Anmerkung

_____ Datum _____ Podpis, jmenovka
Unterschrift, Namenstempel

Schváleno členem představenstva příslušné oblasti (jen pokud zaměstnanec splňuje podmínky pro přidělení SKK):
Genehmigt vom Vorstandsmitglied des Fachbereiches (im Falle der Erfüllung der Bedingungen für CKK-Zuteilung)

_____ Datum _____ Podpis, jmenovka
Unterschrift, Namenstempel

Potvrzení pověřeného zaměstnance útvaru ZB o uzavření dohody o odpovědnosti:
Bestätigung des beauftragten MAs der Abteilung ZB über Abschluss einer Haftungsvereinbarung

Potvrzují, že žadatel o SKK uzavřel Dohodu o odpovědnosti č. _____
Hiermit bestätige ich, dass der CKK-Antragsteller eine Haftungsvereinbarung Nr. abgeschlossen hat: _____

_____ Datum _____ Podpis, jmenovka, razítko
Unterschrift, Namenstempel, Stempel

Příloha F – Vyúčtování pracovní cesty



ŠKODA

Vyúčtování pracovní cesty Dienstreise-Abrechnung

Pracovní cesta/ Dienstreise

Zúčtovací číslo dokladu v SAP/
Belegabr.-Nr. in SAP

Příjmení/ Name

Jméno/ Vorname

Osobní číslo/ Stamm-Nr.

NS/ Kostenstelle

Zkratka a název útvaru/ Abteilungsbezeichnung und -kürzzeichen

Telefon/ Telefon

Hradí NS/ Kosten zu Lasten Kst.

Místo výkonu práce/ Ort der Ausübung einer Erwerbstätigkeit

Pravidelné pracoviště/ regelmässige Arbeitsstätte

Název hraničního přechodu při cestě tam/ Grenzübergang bei Hinreise:

Zpět/ zurück:

Datum	Výchozí místo/ Ausgangsort Cíl cesty/ Reiseziel	Odjezd/ Abreise Příjezd/ Anreise. v hod./ um	Dopravní prostř. ¹⁾ Verkehrsmittel	Překroč. hranice/ Grenzüberschreitung v hod./ um	Stravné/ Spesen Měna/ Währung EUR	Kráčcí stravného - pohoštění/ Abzüge ²⁾			Kapesné/ Taschengeld Měna/ Währung EUR
						S/F	O/M	V/A	
			• •			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			• •			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			• •			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			• •			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			• •			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Celkem/ Gesamt:					0,00				0,00
					0,00				0,00

¹⁾ A – auto/ PKW B – autobus/ Bus L – letadlo/ Flugzeug V – vlak/ Zug

²⁾ Bezplatné pohoštění/ kostenfreie Bewirtung – snídaně (S)/ Frühstück (F); oběd (O)/ Mittage (M); večeře (V)/ Abendessen (A) = X

Náklady na pracovní cestu Dienstreisekosten		Počet dokladů/ Beleganzahl	Cena/ Preis			
			CZK	EUR	Měna/ Währung ³⁾	Měna/ Währung ³⁾
Jízdní výdaje (B, L, V) hrazené společností před zahájením PC/ Fahrtgeld (B, L, V), das durch die Gesellschaft vor der GR gedeckt wurde						
Výdaje/ Ausgaben	Jízdní výdaje hrazené zaměstnancem během PC/ Fahrtgeld, das im Rahmen der GR durch den MA gedeckt wurde					
	Výdaj za ubytování/ Übernachtungskosten					
	Stravné/ Kostgeld					
	Kapesné/ Taschengeld					
	Vedlejší výdaje/ Nebenkosten - pohonné hmoty/ Kraftstoff - parkovné/ Parkgeld					
	Ostatní/ sonstige Ausgaben					
Celkem/ Gesamt:		0	0,00	0,00	0,00	0,00
Záloha/ Vorschuss						
Přeplatek (k vrácení na pokladně)/ Mehrzahlung (Rückgabe an der Kassa)						
Doplatek (ve mzdě)/ Ausgleich (in der Lohnabrechnung)						

³⁾ Doplněte označení měny/ Währung ausfüllen

Prohlašuji, že moje údaje o pracovní cestě jsou úplné a pravdivé.

Ich erkläre, dass die von mir getätigten Angaben zur GR vollständig und wahrheitsgemäß sind.

Datum

Podpis zaměstnance/ Unterschrift MA

Datum

Schvaluje (podpis, razítko, jmenovka)
Genehmigt (Unterschrift, Stempel, Namenstempel)

Vyplní EUM/ Füllt EUM aus

Zúčtoval/ Abrechnung:

Datum

Podpis (EUM)/ Unterschrift

Příloha G – Pohoštění externích hostů při pracovní cestě



Pohoštění externích hostů na pracovní cestě

[illegible]

Datum

Podpis zaměstnance
Unterschrift des Mitarbeiters

Podpis vedoucího OJ 1. stupně řízení
(podpis, razítko, jmenovka)
Unterschrift des Leiters OE der 1. Berichtsebene
genehmigt
(Unterschrift, Stempel, Namenstempel)